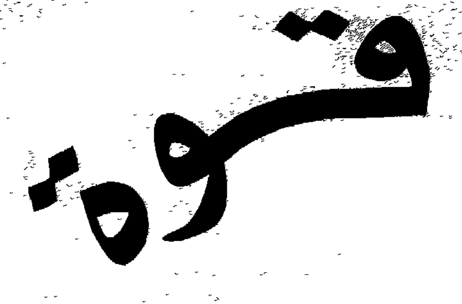
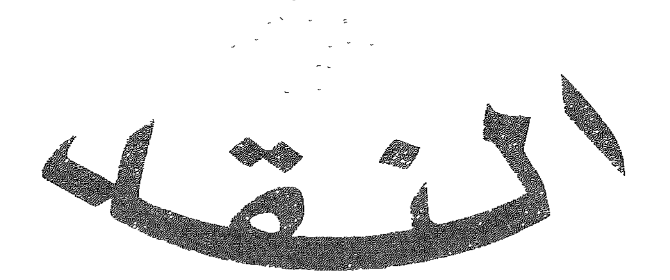




البناء

هندري ويسينجر دكتوراه في الفلسفة

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE

قوة النقد البناء



المركز الرئيسي:		
ص.ب. ٣١٩٦	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
الرياض١١٤٧١	فاكس	٤٦٥٦٣٦٣
المعارض: الرياض		
شارع العليا	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
شارع الأحساء	تليفون	٤٧٧٣١٤٠
شارع الأمير عبد الله	تليفون	٢٦٤٥٨٠٧
شارع عقبة بن نافع	تليفون	٢٧٨٨٤١١
الخبر		
شارع الكورنيش	تليفون	٨٩٤٣٣١١
مجمع الراشد	تليفون	٨٩٨٢٤٩١
الدمام		
الشارع الأول	تليفون	٨٣٢٧٤٤١
الاحساء		
المبرز طريق الظهران	تليفون	٥٣١١٥٠١
جدة		
شارع صاري	تليفون	٦٨٢٧٦٦٦
شارع فلسطين	تليفون	٦٧٣٢٧٢٧
مكة المكرمة		
أسواق الحجاز	تليفون	٥٤٦٠٥١٧

موقعنا على الإنترنت

WWW. JarirBookstore.com

الطبعة الأولى

٢٠٠١

The Power of Positive Criticism

Hendrie Weisinger, Ph.D.





إهداء

المفكرون والأدباء ليسوا وحدهم الذين يؤلفون كتبا تُقرأ.

ان اصحاب التجارب التجارية الناجحة يحولون الكتابة الى مناهج عمل مثيرة وممتعة، وهذا بالضبط ما تقدمه هذه السلسلة من الكتب العلمية التي اصبحت اكثرالكتب مبيعاً في العالم حتى الآن.

ويسعد مكتبة جرير ان تتولى ترجمة هذه الكتب القيمة، لعملائها المتميزين.

انها بالفعل كتب جديرة بالقراءة !

عبد الكريم العقيل

الفهرس

شكر وتقدير

بعد أن وصل عدد مؤلفاتى إلى ستة كتب أستطيع الآن أن أقول: إننى قد كونت فريقاً رائعاً – غنياً بالمواهب يمكننى الاعتماد عليه حقيقة فهم يجعلون من المنافسة على الانضمام إلى هذا الفريق منافسة شرسة، ناهيك عما يتطلبه الأمر لدخول أى شخص هذه المنافسة. وهكذا، فلكل من ساعدنى ولم يرد ذكره هنا أقول لهم : سأظل أقدر لكم حماسكم لى ولعملى، وفيما يلى أسماء الفريق المشارك فى المباراة:

الأول: لى ساشس، وهو أحد الأعضاء المخضرمين، وقد عمل لما يزيد عن ثلاثين عاماً أثبت خلالها أنه رجل حديدى يُعتمد عليه. يسدى لى النصائح السديدة كما أن له نظرة ثاقبة للأمور وقلما يقع فى أخطاء.

الثانى: إريك كوتش وهو مثل ريتشاردسون بارع، ويمكن الاعتماد عليه إلى أبعد الحدود، وسيكون له مستقبل عظيم، ودائماً ما يبث فى الحماسة، ويمتدح ضرباتى الرائعة.

الثالث : ستيف جولد. هادئ ومثابر مثله مثل كوبيك. نعم العون فى الشدائد فهو رفيقى فى نفس الزورق، وكم هو بارع فى جعلى فى حالة مزاجية جيدة.

الرابع: ريتشارد جرين. شارك مع الفريق منذ أربعين عاماً، وهو يتمتع بروح مرح عالية، ويعرف جيداً كيف يبعث الهدوء إلى نفسى ويبعد عنها القلق، هو يتمتع بحظ بارع يفوق أي عضو آخر فى الفريق، كما أنه لا ينحنى للصعاب.

الخامس: آلان دريفاس. وقد ساعدتنى خبرة آلان الطويلة على حل مشاكل عديدة.

السادس: ميل كيندر. وعلى الرغم من بطئه وضعفه فإن ميل استطاع التعامل مع مواقف تحتاج إلى أفكار مبدعة، ويمكن القول إنه انتقل من ماريس إلى بوير.

السابع: ليني ليڤين. وبمقدور ليني أن يوحد جهود لاعبي الدفاع معاً من خلال الجمع بين قوة ميك ورشاقة دبمج - ولم أجد من ليني إلا الحب والاهتمام بي وبأسرتي، وهو على استعداد لإخراج أي شخص خارج الملعب.

الرمي والإمساك

الإمساك: كيني سينامون. رومانسي يجذب إليه الألباب كما أنه يعرف كيف يوجه الفريق، ودائماً يفكر فيما حوله قبل الآخرين. ويبرى مزيج من بيرا وديكي، كما أنه لا يخطئ كرة، ولا تعجزه أي رمية مهما كانت صعوبتها، ولديه قوة هائلة. ويستطيع كيني السيطرة على لاعبي الدفاع من خلال تذكيرهم بمن هو المدير.

الرمي: رون بوديل. عندما يكون رون على منصة الرمي يكون من الصعب أن لا تشعر بالثقة، وهو يعرف كيف يرمي إلى أي اتجاه ومن أي اتجاه، وقد جمع رون بين تحكم كاتفيس وبراعة فورد بحيث أصبح بإمكانه دائماً أن يجد لي الطريق التي تقودني إلى الفوز، وهو على استعداد للحصول على نقطة إذا تطلب الأمر بل ورمي الكرة وقد بللها العرق.

الضارب المكلف : سيمون كليبينو وهو عنصر جديد في الفريق وقد أثبت بالفعل أنه قيمة عظيمة وكان عوناً لي على تحقيق نتائج مرتفعة.

حيز التسخين: كلوزر هاورد نورمان. من لوس أنجلوس وإلى واشنطن وإلى تكساس ساعدني هاورد في صد الضربات، كما أنه مثل شانتز وارويو وريفيرا يعرف كيف يركز حينما يزداد الهجوم عليه.

الاحتياطي: لضيق المكان لن أذكر إلا لاعبي الاحتياطي الذين لهم دور في جعل فريقي يبدو رائعاً وهم: وارتون، بين ستيت، كورنيل، آد بي آي، آن واي يو، آي إم

اس، جامعة كاليفورنيا، لورى ويسينجر، ثيلما ويسينجر رونى فاجين، البوت ماشت؛ بيلينجز، كينى شابيروا، الدائرة التعليمية، مؤسسة الرؤساء الشبان.

الحراس: دانى ويسينجر. بدونك لا يكتمل الفريق.

قائد المشجعين: يرى ويسينجر، وهى تضفى على حياتى البهجة.

أكبر تغير فى الفريق : بعد دراسة متأنية واعية تقرر أن هناك من أعضاء الفريق من يحتاجون إلى خبرة فى المجال الاجتماعى والاهتمامات المهنية، وكل أعضاء الفريق يحدوهم الأمل فى عودة هؤلاء مرة أخرى إلى الفريق مع الكتاب السابع.

نظرة عامة: فى ظل وجود التسعة لاعبين الأساسيين وما أجده منهم من عون كبير وتشجيع، ويساندهم مجموعة من الاحتياطيين الذين يتمتعون بقوه لا مثيل لها، فلا غرو أن يكون ما أنتجه من أعمال يرقى إلى أعلى درجات الإتقان، وهناك مصدر وحيد للاختلاف بين أعضاء الفريق وهو أن ريتشارد جرين دائماً ما يهزم رون بوديل فى الجولف.

المقدمة

كنت قد انتهيت لتوى من إلقاء كلمة قصيرة بأحد المؤتمرات المنعقدة تحت رعاية مؤسسة مالية كبرى، وكان موضوع الكلمة نقد الآخرين وتقبل النقد منهم، وقد جاءنى رئيس الشركة ليصافحنى مهنئاً إياى، وأثناء مصافحته لى أشار قائلاً : "لم أكن أعرف أن النقد عملية معقدة ومهمة وجوهرية ومؤثرة بهذه الدرجة".

وقد بدأت دراسة موضوع النقد منذ ما يزيد عن عشرين عاماً، وقد بدأ اهتمامى بهذا الموضوع عندما شاهدت أحد أساتذة الطب النفسى ينتقد أحد طلبة الدراسات العليا انتقاداً هداماً أمام زملائه؛ ولهذا كانت عبارة الرئيس بالنسبة لى أقل ما يمكن أن يقال عن النقد.

والنقد أمر معقد. إذ إن هناك أشياء عديدة تجعل من النقد مهمة صعبة وشاقة ومن هذه الأشياء الكلمات المستخدمة فى النقد والحالة المزاجية والمشاعر التى يحس بها كلا الطرفين، وطبيعة العلاقة بينه وبين الطرف الآخر ومضمون النقد وزمانه ومكانه، وغير ذلك من العوامل، وهناك أبحاث كثيرة تشير إلى أن الكثير من الناس لا يقومون بعملية النقد كما ينبغى، والنقد مهم؛ فما تنتقده من أفعال ومواقف هى تلك الأفعال والمواقف التى تحتاج منا إلى وضعها فى الميزان؛ لأنها تؤثر على حياتنا، ففى مجال العمل لا ننتقد إلا ذلك السلوك الذى نعتقد أن له تأثيراً على الإنتاجية، وفى المجال الاجتماعى ننتقد الأفعال والمواقف التى نرى أنها تؤثر على حياتنا اليومية؛ ولهذا فهى جديرة بالنظر إليها وتقييمها. تناول الجريدة أو استمع إلى الأخبار وسوف تجد أن هناك انتقاداً يومياً لشئ ما أو شخص ما، والأخبار عندما تنتقد هذه الأشياء أو هؤلاء الأشخاص إنما تقول : إن هؤلاء هم من

يستحقون النقد، وأن هذه هى الأحداث المهمة والسلوكيات التى تشكل حياتنا اليومية؛ وبالتالى تستحق منا دراسة دقيقة؛ ولذلك فإن أهمية النقد تكمن فى أنه يخبرنا بما هو مهم.

والنقد جوهرى. فتقييم الأداء والعمل الجماعى ومراقبة الجودة وتنمية مهارات القيادة والإدارة وإدارة الصراعات كل هذه هى مهام تمارسها المنظمات بشكل يومى وتتحكم فى نجاحها ورفاهيتها، ومع كل مهارة من هذه المهارات يلعب النقد دوراً جوهرياً وأساسياً فيما يتعلق بمدى إتقان هذه المهارة، وعلى سبيل المثال لا يمكن امتلاك فريق فعال حتى يكون بمقدور أعضاء الفريق أن يتبادلوا النقد فيما بينهم، فإذا كان هناك مسؤول لا يتقبل النقد أو كان من حوله ليس لديهم القدرة على انتقاده، فستكون أمام هذا المسؤول فرص أقل لتطوير نفسه أو مهاراته القيادية، وخدمه العملاء تعنى أول ما تعنى باستجداء النقد من العملاء من أجل تقديم خدمة جيدة، وفوق هذا فليس هناك عمل مستثنى من النقد، فالنقد فى مجال العمل هو عامل مشترك بالنسبة لنا جميعاً.

ولاشك أيضاً أن النقد أيضاً مؤثر؛ فيه يُعين شخص ويفصل آخر وتزدهر مؤسسة وتتعثر أخرى، كما أنه مؤثر فى أنه يستثير مشاعر وعواطف جياشة تتراوح بين الغضب والحماسة، كما أن النقد ذو تأثير كافٍ على موقفنا نحو العمل ونحو من يعملون معنا، وباختصار فإن للنقد تأثير كبير يكاد يصل إلى كل وجه من أوجه العمل.

ولكن الهدف من هذا الكتاب ليس ذكر محاسن النقد، وسوف ألخص هذه المحاسن بمجرد الإشارة إلى أنه خلال الأعوام العشرين السابقة ظهرت دراسات تجريبية كثيرة أشارت بوضوح إلى أن تقديم النقد للآخرين وتقبل النقد منهم بشكل إيجابى هو أمر جوهرى لنجاح الأفراد والمؤسسات. النجاح بمعنى عام يضم فى طياته الاستمتاع بالعمل وتحسن علاقات العمل والصحة العقلية واحترام الذات

وزيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج أفضل.

ومع وضع كل هذا في الاعتبار يكون الهدف من هذا الكتاب هو مساعدتك على تنمية مهارتك على استخدام قوة النقد البناء، وعندما تفعل هذا فإنه يعني أنك ستستخدم النقد كأداة للتحفيز والتعليم والتنمية وبناء العلاقات.

واستخدام النقد بهذا الأسلوب يتفق مع الهدف الأساسي للنقد وهو التقييم الموضوعي والمحايد للأفكار والتصرفات، وقد كان اليونانيون يستخدمون كلمة Kritikos والتي تعني "قادر على التمييز أو الحكم". فالشخص الناقد كان يتوقع منه أن يقوم بتقييم مزايا وعيوب الموضوع أو الموقف، ثم يصدر حكمه بناءً على هذا، وقد كانت أهداف النقد آنذاك هي التواصل والتأثير والتشجيع.

والنقد من هذا النوع كان يلعب دوراً مهماً وإيجابياً في عملية التقييم: إذ إنه كان يساعد الشخص على أن ينظر بشكل عملي إلى أهدافه وتصرفاته، ويكشف النقاب عن مصادر ومهارات جديدة، ويزيد من تقبل الشخص للآراء المختلفة. ولكن بمرور الأعوام – ولأسباب عديدة – فقد النقد هذا المعنى، ولم يتبق منه في نهاية الأمر إلا الإيحاءات السلبية.

وهذا الكتاب سيساعدك على استخدام النقد كما كان يقصد به في الماضي : وعندما تفعل هذا فسيكون بمقدورك أن تخرج أحسن ما لديك ولدى الآخرين والمؤسسة ككل.

وفوق هذا فعندما تستخدم قوة النقد البناء فسيساعدك هذا بشكل مثير على أن تكون ناجحاً بكل ما تحمله الكلمة من معنى.

خطة الكتاب

تم تقسيم هذا الكتاب إلى بابين أساسيين. يحتوي الباب الأول على عشرين نصيحة ستساعدك على الحصول على قوة النقد البناء.

أما فصل "تسلسل النصائح فيوضح لك كيف أن تطبيق هذه النصائح سيحول النظرة السلبية للنقد إلى نظرة إيجابية.

ويحتوى الباب الثاني على أصعب مواجهات النقد التى تقع فى العمل، وقد ناقشنا فى كل موقف من هذه المواقف العامل الأساسى الذى يُصعِّب من الموقف؛ ثم عرضنا بعد ذلك الرسائل والطرق والتدخلات العملية، والتى ثبت فاعليتها بالتجربة وذلك لمساعدتك على معالجة كل موقف من هذه المواقف.

وينتهى الكتاب بذكر ملاحظات عن نوعية الأشخاص الذين يتمتعون دائماً بقوة النقد البناء.

كما ستجد أيضاً ملحقاً نقدم لك من خلاله أسلوب مساعدة مفيد "اختبار حصيلة النقد النهائية" والذى سوف يسهل عليك استخدام قوة النقد البناء والاستفادة منها.

الباب الأول
عشرون نصيحة

يقدم لك الباب الأول عشرين نصيحة تساعدك على استغلال قوة النقد البناء، وهذه النصائح تقوم على ثلاثة مصادر – النظريات والبحث والتجربة العملية، وهذه الأشياء تعمل مجتمعة على إعطائك طرقاً عملية ومجربة لتطوير مهارة نقد الآخرين وتقبل النقد منهم.

وكل نصيحة من هذه النصائح تعكس رؤى وعناصر عدة تؤثر على عملية النقد، وجميعها يمكن تطبيقها على عملية النقد وتقبله، ورغم أن هناك من يميل أكثر لتوجيه النقد إلا أن هناك آخرين يميلون لتلقى النقد، وأحياناً ما يكون دمج نصيحة معينة فى نقدك هو السبيل لتحقيق ما تريد، وأحياناً أخرى سيكون عليك أن تستخدم مجموعة من هذه النصائح لتحصل على النتائج التى تريدها.

ويعتمد حصولك على قوة النقد البناء على توحيد هذه النصائح وربطها ببعضها وتكييفها مع الموقف الذى تنتقد فيه.

النصيحة الأولى

تــآلــف مع "النقــــد"

أياً كان نوع العمل فلابد أن تجد به أوجهاً للنقد، سواء كنت رئيساً أو مدرساً أو مصرفياً أو خبازاً أو لاعب "بيسبول" أو مندوب مبيعات أو عامل بناء أو مهندساً معمارياً أو سكرتيراً أو مستشاراً أو مسؤولاً حكومياً أو طياراً أو رجل بريد، فالنقد أمر لابد منه فى العمل، وإذا كان الأمر كذلك فما عليك إلا أن تتآلف مع هذا المفهوم.

ومع هذا فإن الغالبية العظمى من العاملين يرون أن هذا من أصعب الأمور، وهناك من يرون أن هذا غير معقول، وفى الحقيقة فقد بدأتُ المئات من الندوات بسؤال المشاركين من منكم يعود إلى منزله يومياً ليقول لرفيقه "چى"، "لقد كان يوماً عظيماً حيث وجدت من انتقدنى". بينما تعالت الضحكات وجدت أيادى قليلة قد ارتفعت، مما دعانى إلى الاستطراد قائلاً : "لماذا نجد صعوبة فى التآلف مع النقد، وما المشكلة فى أن نتعرض للنقد؟".

وإذا ما كنت واحداً من هذه النوعية فغالباً ما ستكون إجابتك على النحو التالى "النقد شئ سلبى" «فإنه يعنى أننى ارتكبت خطأً ما ومن الواجب علىَّ أن أتغير» "إننى لست جيداً كما أرى فى نفسى"، "إنه يظهر عيوبى"، "إنه يعنى أننى لا أقوم بعملى".

وماذا عن الوجه الآخر من العملة "من منكم يحب أن ينتقد الآخر؟ وكما حدث فى المرة السابقة لم ترتفع إلا أيدٍ قليلة، وهنا بادرت بالسؤال" ما المشكلة فى انتقاد الآخرين؟ " وهنا ارتفعت أيدٍ كثيرة: "إننى لا أريد أن أؤذى مشاعر الآخرين"

"ليس لدى الحق فى نقدهم"، "إننى لا أعرف رد فعلهم"، "لا طائل من النقد"، "لا أريد أن أتسبب فى مشاكل"، "إننى متخوف من رد فعلهم".

وعندما أستمع إلى إجابات مثل هذه أدرك السبب الذى يجعل من الصعب على الكثيرين انتقاد الآخرين أو تقبل نقدهم وهو : أنهم يفكرون فى النقد بشكل سلبى.

ومن الحقائق النفسية المعروفة أن أفكارك تؤثر على مشاعرك وتصرفاتك، ويستخدم الأكاديميون عبارة *التقييم المعرفى* وهى عبارة عن عملية تساعدنا على معرفة معالم ما يحدث حولنا، وترجع جذور هذا التقييم المعرفى إلى الظروف والمواصفات الخاصة كالأصول العائلية والمواهب الطبيعية والصحة والمظهر الجسدى والأنظمة العقائدية والآمال والمخاوف، التى تشكل شخصياتنا، وهذه الأشياء تجتمع لتشكل الأساس للطريقة التى يعتمد عليها كل منا فى تفسير محيطه وإعطاء معنى للأحداث الخارجية، وتقييم المواقف التى يواجهها سواء فى المنزل أو العمل.

ويختلف تفسيرنا للأحداث بشكل واضح مع اختلاف الظروف، ولكن النقطة الأساسية هى أنه مهما كان تقييمنا للموقف فإن هذا لا يمنع المشاعر والسلوك اللذين ينشآن عنه.

كيف ترى النقد؟ مرة أخرى أقول إنه إذا كانت إجابتك كتلك التى صدرت من المشاركين فى الندوات، فإننى لا أشك فى أن لديك تقييماً سلبياً للنقد، وهذه الرؤية السلبية للنقد تؤدى – لا محالة – إلى شعورك بالإحباط أو التصرف بما يتناقض مع مصالحك، ولا شك أنه كلما كانت لديك نظرة سلبية للنقد زاد ذلك من احتمال أن يكون رد فعلك سلبياً تجاه أى نقد يوجه إليك، وبما أن المرء كثيراً ما يتعرض للنقد؛ فإنك – لا محالة – ستجد أن مجرد التفكير فى أن مجموعتك ستوجه لك نقداً لما تفعله؛ سيبث بداخلك قدراً كبيراً من القلق.

وهذا هو الأمر الذى يجعل العديد من الأفراد وخاصة الذين يعملون فى مجال

الموارد البشرية أو فى مجال التدريب المؤسسى أو فى المواقع التنموية يثيرون مسألة أنه مادام معظم الناس ينظرون بشكل سلبى إلى النقد؛ إذاً فما الداعى أساساً لاستخدام كلمة النقد، وهؤلاء يرون أنه لابد من استخدام كلمة بديلة لهذه الكلمة، وفى معظم الأحيان يتم اختيار كلمة "تغذية استرجاعية" بدلاً من نقد، وفى الحقيقة فقد رأيت فى حياتى العديد من الأفراد والمؤسسات لديهم مثل هذا الشعور تجاه النقد مما جعلهم يحذفون كلمة "نقد" من قاموس العمل لديهم.

ولكن هل يمثل هذا أى فارق؟ دعنى أعطك سببين يجعلان من الضرورى أن يسمى النقد "نقداً"، السبب الأول أنه لاجدال أن الأمر مرجعه إليك فى تسمية النقد كيفما شئت، لنسلم بأنك اخترت كلمة تغذية استرجاعية، هنا دعنا نفترض أننى قلت لك "هلمّ، إن لدىّ بعض التغذية الاسترجاعية لك بشأن ما عرضته (أو اقترحته أو ألمحت إليه) والآن سأشرع فى إعطائك تغذية استرجاعية".

فى المقابل، لن أتمكن من التحكم فى أفكارك؛ فبعد لحظات قليلة من الاستماع إلى ما أقدمه لك من تغذية استرجاعية لن يكون منك إلا أن تفهم الأمر على النحو التالى "انتظر لحظة: إنك لا تقدم لى تغذية استرجاعية بل إنك تنتقدنى" وبما أن نظرتك للنقد نظرة سلبية فقد تفاجأ بأن المقابلة أخذت منعطفاً حاداً للأسوأ وذلك بالرغم من استخدامى لكلمة تغذية استرجاعية.

وبعبارة أخرى فطالما أنك أنت ومن حولك ستنتقدون وستتعرضون للنقد فعليك أيضاً أن تستخدم كلمة "نقد"؛ لأنك بهذا ستعطى لنفسك وللآخرين الفرصة لمعرفة كيفية التعود على مفهوم "النقد".

أما استخدام كلمة "تغذية استرجاعية" وتجنب كلمة "نقد" فسوف يكون حاصله نتائج سلبية؛ إذ إن هذا يبعث برسالة مفادها أن النقد أمر سلبى، وهكذا فإن تجنب استخدام الكلمة أو إنكارها تماماً معناه أن تحرم الشخص من فرصة تعلم كيفية التعامل مع النقد متى تعرض له، ولذلك فمن الأفضل لك أن تستمع إلى النقد كنقد

وتتعلم كيف تقدره.. أما أن تسميه بأى اسم آخر فلن يؤدى هذا إلى التخلص منه، فسواء أطلقنا عليه اسم "نقد" أم لا فلن يكون غير ذلك.

أما السبب الثانى وراء ضرورة تسمية النقد "نقداً" فيقوم على تفرد النقد بخصائص تميزه عن التعبيرات الأخرى مثل التغذية الاسترجاعية، نصائح المسؤولين، التذكير، إذ إن النقد هو الكلمة الوحيدة التى تشير إلى التقييم.

وعندما تقرأ تقرير التسويق الخاص بزميلك؛ فإن مهمتك ليست فى أن تقدم تغذية استرجاعية أو تسدى نصائحك عن هذا التقرير وإنما مهمتك هى تقييم هذا التقرير وانتقاده. وعندما تقوم بمراجعة الأداء فإن المطلوب منك هو أن تقوم بالتقييم، وعندما ينتقدك شخص ما فإنك تشعر أن هذا الشخص يقوم بتقييمك وهذا هو الواقع.

وكل منا بحاجة إلى من يقيمه، لأننا نحتاج إلى من يطلعنا على مستوى أدائنا، كما أننا بحاجة إلى أن ندع الآخرين يعرفون مستوى أدائهم، وكل منا لديه ما يقوله لإثبات صحة ما ذهب إليه.

وهكذا، فإن النقد يتعلق بتبادل المعلومات التقييمية، وهذا هو ما يجعل تقبل النقد كنقد أمراً مهماً للغاية، فلن يكون بمقدورنا أن نعرف أنفسنا حق المعرفة إلا من خلال هذه المعلومات التقييمية، كما أنه من خلال هذه المعلومات يمكننا أن ننمى ونطور من أنفسنا، كما أن هذه المعلومات هى التى تمكننا من تشكيل قراراتنا وتحديد تصرفاتنا.

وهذه المعلومات التقييمية أمر حيوى للتعلم، وهذا هو ما يجعل النقد أمراً ضرورياً بالنسبة لفاعلية الأفراد والمؤسسات باعتبار النقد إحدى آليات التعلم.

وعندما تحذف كلمة نقد من قاموس الشركة وبالتالى من ثقافتها فإن هذا سيمنع الشركة والعاملين فيها من معرفة قيمة المعلومات التقييمية، وعندما يسمى النقد بأى اسم آخر (كتغذية استرجاعية) فإننا بذلك نتجاهل أهمية النقد، وهذا

بدوره يؤدى غالباً إلى الحصول على نتائج سلبية، ولكى تحظى بقوة النقد البناء لابد أولاً أن تتآلف مع مفهوم "النقد"، وهذا لا يعنى فقط أن تتقبل الهجوم عندما ينتقدك الآخرون بل يعنى أيضاً إعادة تركيب الكلمات التى تسمعها؛ بحيث يمكنك أن تستمع إلى رسالة الناقد بشكل بناء وهذه المهارات - وإن كانت ضرورية - إلا أنها غير كافية.

والتآلف مع النقد هو من أكثر المهام حيوية، وهى مهمة تتطلب استعداداً نفسياً؛ أى غرس الاعتقاد بأن النقد أمر حيوى لنجاح أى شخص، وهذا سوف ينتهى بك إلى تقييم النقد وتقديره.

ما مدى تآلفك مع النقد؟ إن أسهل طريقة لتحقيق هذا هى أن تتعامل مع الخطوات التى سوف تساعدك على تقييم النقد بشكل أكثر اتساقاً مع الجذور التاريخية للنقد.

ولكى يتسنى لك فعل هذا فإننى أقترح عليك بشدة أن تتخذ خطوتين (وعلى مدى السنين ربما تكون قد ترسخت فيك بعض الأفكار، ولذلك فأنت بحاجة إلى اتخاذ موقف عملى للتخلص من هذه الأفكار).

وبداية عليك أن تقوم بكتابة رسالة نقد إيجابية على بطاقة مقاس ٣×٥ (ومن الأفضل التوقيع عليها) ثم قم بوضع هذه البطاقة فى مكان يمكن ملاحظته بسهولة كبيرة، وكلما رأيته أنت والآخرون فهذا سوف يدعم من تقديرك للنقد كشئ إيجابى، وإليك مثالاً على هذا:-

«النقد عبارة عن معلومات يمكن أن تساعدنى على النمو»

«النقد عبارة عن تعلم المهارات والمعارف الأساسية»

وربما يبدو هذا كلاماً فارغاً. ولكننى أستطيع أن أؤكد لك أن تغيير تفكيرك عن النقد وبالتالى طريقة تقديم النقد وتلقيه سيكون أكثر فاعلية.

أما الخطوة الثانية فهى أصعب بعض الشئ من الخطوة الأولى ولكنها مثمرة. ومفاد هذه الخطوة أن تجتهد فى حث الآخرين على نقدك. تعامل مع هذه الخطوة بحكمة فلا تطلب من الآخرين أن ينتقدوك، وذلك لأن نظرة الآخرين السلبية للنقد سوف تجعلهم يخبرونك بالأشياء التى تخطئ فى فعلها، كما قد ينظرون إليك على أنك تتهكم أو أن هذا نوع من التواضع، وبدلاً من هذا عليك أن تخلص فى مطالبة الآخرين بعرض مقترحاتهم حول كيفية تحقيق مزيد من الفاعلية، وبعد ذلك إذا استطعت أن تفعل هذا بصدق عليك أن تشكرهم لما قدموه لك من نقد، هنا سيكون استخدام كلمة "نقد" سبيلاً لجعلهم يغيرون نظرتهم للنقد إلى نظرة إيجابية، كما أن حثك إياهم على نقدك؛ سوف يجعلك تعتاد النقد.

وهاتان الخطوتان تدعم كل منهما الأخرى، وكلما فكرت فى النقد بشكل إيجابى كان من السهل عليك أن تطلب هذا النقد، وكلما استفدت من النقد أصبح من الطبيعى لك أن تنظر إليه بشكل إيجابى.

وبمجرد أن تتآلف مع النقد فسوف تجد مردود ذلك؛ حيث سيجعلك هذا تتآلف مع القوة الإيجابية للنقد.

النصيحة الثانية

انقد بشكل استراتيجى

عادة ما يكون فى قمة أولويات أية مؤسسة وضع استراتيجية عمل جماعى لها، ولكنها لا تُعنى كثيراً بوضع استراتيجية للنقد، ومن خلال خبرتى أستطيع القول بأن هناك قلة قليلة من الناس تقضى وقتاً فى التخطيط الدقيق لما يريدون قوله وكيف يقولونه، ومن المعتاد أن يعبر المرء عن أفكاره كما يشعر بها، وعادة ما يكون هذا الشعور سلبياً.

وماذا عنك؟ هل تنتقد بشكل استراتيجى؟ تذكر آخر مرة قمت فيها بنقد زميل لك، كم استغرقت فى إعداد أفكارك قبل أن تعرضها؟ أم أن النقد قد صدر منك دون إعداد وباستخدام عبارات تلقائية تغلب عليها السلبية - كأن تكون هذه العبارات لاذعة أو ساخرة أو تحمل نبرة لوم أو اتهام كمن يقول "أنت على خطأ" - وهذه العبارات من شأنها أن تثير السخط بدلاً من أن تدفع إلى التطور.

والأشخاص الذين يقومون دائماً بالتركيز على قوة النقد البناء هم فى الحقيقة أشخاص استراتيجيون، فهم يتحملون مسؤولية الطريقة التى يتواصلون من خلالها، كما أنهم يرون فى أنفسهم قوة موجهة، وهدفهم أن يجعلوا من ينتقدونه يتقبل النقد بشكل مثمر وإيجابى، وهم يدركون أن عملية التواصل نفسها عملية ذات تأثير كبير، وأنهم كلما اجتهدوا فى هذا كان بإمكانهم التحكم فى رد فعل من ينتقدونه.

ووجود هذه الفلسفة الفعالة أمر حيوى لابد منه لأن الأمر يستدعى التخطيط المسبق، إذ إن هذه الفلسفة تستدعى منك أن تكون على وعى بما تريد تحقيقه وماذا تريد أن تقوله وكيف ستقوله.

وعندما يكون لديك هذا الوعى فإنك بذلك تعطى نفسك الفرصة لسماع الانتقادات الموجهة إليك وتحديد ما إذا كنت تتعامل مع هذا بالطريقة المثلى أم لا.

وهناك كثير من الناس يشيرون إلى أنهم لا يجدون الوقت الكافى للاستعداد لتقديم النقد بالشكل الأمثل، وما من شك أن هناك أشياء تحدث فى العمل تحتاج لرد فعل مباشر، وانطلاقاً من تلقائية الموقف وعاطفيته نجد أنفسنا نتعامل مع الموقف دون إعداد، ونجد أنفسنا وقد أسرعنا إلى نقد الآخرين بشكل سلبى وإذا بالأمر يزداد سوءاً.

ولحسن الحظ، فكلنا يعرف أن هناك أوقاتاً فى العمل لا تجد مفراً فيها من نقد الآخرين، وعندما أسأل مجموعة من مدراء المبيعات قائلاً : «من منكم يعرف مقدماً المواقف التى لا يجد فيها مفراً من النقد» أجد أن معظم الموجودين يرفعون أيديهم.

ومعظم مدراء المبيعات لديهم فكرة جيدة للغاية عن أوجه النقد التى يجب عليهم فى نهاية الأمر أن يوجهوها لمندوبى المبيعات الجدد، ونفس هذا الأمر ينطبق على مدراء المدارس والممرضات ومضيفات الطيران؛ حيث إن موقع هؤلاء يتطلب منهم النقد الدائم بما يعطيهم من فرصة كبيرة لتنمية مهارات النقد لديهم.

ومدير المبيعات الذى يعرف أنه لابد سينتقد أسلوب عرض موظفيه الجدد للسلع ويصفه بأنه استغرق وقتاً طويلاً أو بأنه أسلوب جامد، لابد وأنه سيسأل نفسه قائلاً: "كيف يمكننى أن أقول هذا بحيث يتقبله الموظف بطيب خاطر" فالممرضة التى تعرف أنه سيأتى وقت لا تجد فيه مفراً من إخبار المتدربة التى تشرف عليها بأنها تتجاهل حاجة المريض إلى المحادثة ستكون قادرة على إعداد الطريقة المثلى لهذا، وعندما يحدث هذا الموقف فى الواقع تجد الشخص نفسه على أهبة الاستعداد، وبدلاً من أن يقوم بتوجيه تعليقات سلبية، يمكنه أن يوضح ما يريده ببراعة نابعة من استعداده، وبهذا يؤثر تأثيراً إيجابياً على السلوك الذى يريد

تغييره، وعلى أسوأ الافتراضات سيعمل هذا التفكير الاستراتيجى على عدم تفاقم الموقف.

ما المانع إذن من أن تصبح ناقداً استراتيجياً؛ بحيث يتسنى لك الاستفادة من قوة النقد الإيجابى. إن أفضل طريقة لهذا أن تتدرب على هذا من خلال تحديد موقف ما يتطلب منك نقداً، وقبل أن تبدأ فى نقد الطرف الآخر عليك أن تسأل نفسك الأسئلة الآتية :-

←—— ما الذى أريد توصيله للآخرين بالضبط؟

←—— ما الذى أريد تغييره؟

←—— ما دوافعى لإظهار النقد؟ (إذا تسبب أداء موظف ما فى تشويه صورتك فقد يدفعك غضبك إلى إبلاغ نقد مديرك لهذا الموظف بشكل غير مثمر؛ فاحذر من تلك اللحظات التى يكون دافعك للنقد فيها هو الانتقام).

←—— ما الحلول والأهداف التى يمكن أن أعرضها؟ وما الذى يمكننى فعله لمساعدة الشخص على تحقيق هذه الأهداف؟

كما يمكنك أيضاً أن تعتاد النقد الاستراتيجى من خلال إعداد قائمة بأهم الأسئلة التى سيكون من المفيد أن تطرحها على نفسك قبل أن تستعرض أوجه النقد التى تراها، وعندما تستخدم هذه القائمة بأمانة فسوف تجد أنك تطرح هذه الأسئلة على نفسك بشكل آلى فى أى موقف مستقبلى يتطلب منك نقداً.

ولكن ماذا عن تلك المواقف التى لا تكون فى الحسبان، والتى تتطلب رد فعل سريع؟ فى هذا الموقف ما عليك إلا أن تتذكر أنه قبل أن تبدأ فى طرح أوجه النقد - سواء كان ذلك لمرؤوسين أو زميل أو عضو معك فى فريق عمل أو عميل - أن تطرح على نفسك هذا السؤال الاستراتيجى : "كيف يمكننى طرح هذه المعلومات بحيث يجد الشخص فى نفسه الرغبة فى تقبلها؟" ولا شك أن إجابتك على هذا السؤال سوف تساعدك على الاستفادة من قوة النقد الإيجابى.

النصيحة الثالثة

ركِّز نقدك على إيجاد الحلول

الرغبة فى التحسن والسعى نحو الأفضل أمر غريزى يمثل جزءاً من الطبيعة البشرية، وطبقاً للأبحاث النفسية والنظريات المهنية فالناس جميعاً يرغبون فى بذل قصارى جهدهم فى تلك المهام التى تمثل شيئاً مهماً بالنسبة لهم، ويمكنك من خلال النظر فى تجاربك الخاصة أن تؤكد صحة هذا الأمر.

وعلى سبيل المثال إذا كنت تحب ممارسة الجولف، فلست بحاجة إلى محترف ليرشدك إلى أن تظهر كل مهاراتك فى اللعب، وذلك على الرغم من حاجتك إليه ليخبرك كيف يمكنك إظهار كل مهاراتك فى اللعب، وإذا كنت تحب الطهى فأنا متأكد أنك ستحاول جعل أى طبق تطهوه أشهى ما يكون، وذلك على الرغم من أنك قد تحتاج إلى كتاب طهى وبعض الدروس حتى ترضى ذوقك.

والمشكلة بالنسبة لمعظمنا أن هذه الرغبة فى التحسن لا تجد طريقها للوجود بسبب النقد الذى نتلقاه. لماذا؟ لأن معظم النقد الذى نتلقاه (أو نطرحه) يركز أكثر ما يركز على السلبيات (إذا كانت لديك رؤية سلبية للنقد) وعادة ما يوصف السلوك محل النقد بأنه سلوك معقد وصعب التغيير، كما يتم إخبار الشخص موضع النقد بما فعله وهذا يعنى وضع الأحداث فى سياق الماضى، ويستبعد أية فرصة للتغيير للأحسن، وطالما بدا للشخص الذى يوجه إليه النقد أنه ليس هناك إلا فرصة ضئيلة للتحسن فهذا سيدفعه إلى الدفاع عن تصرفاته دون البحث عن وسائل التحسين، وذلك ليحافظ على تقديره لذاته وبهذا يفقد النقد قوته الإيجابية.

وسواء كنت تشعر بأن الآخرين يفتقرون لغريزة التحسن الفطرية أم لا، فستبقى

هناك حقيقة، ألا وهى أن المبالغة فى النقد السلبى سوف تؤدى إلى تقويض ثقة الشخص بنفسه مما يجعل من الصعب عليه أن يثق فى قدرته على أداء عمله، وهكذا يفقد الشخص اهتمامه بالتطوير، وتشير الدراسات التربوية والمتخصصون فى هذا المجال إلى أن الطفل الذى يتلقى نقداً سلبياً (يؤكد على السلبيات) فى موضوع معين، فإن هذا لن يؤدى فقط إلى نفوره من هذا الموضوع بعينه ولكن سيمتد هذا النفور بحيث يجعل الطفل ينفر حتى من محاولة إتقان وتجربة نواحي وموضوعات أخرى.

وقياساً على هذا فمدير المبيعات الذى ينظر بعين ناقدة إلى ثلاث حالات عرض السلعة من مندوب مبيعات جديد، ثم لا يكون منه إلا التأكيد على سلبيات كل عرض من العروض الثلاثة، مثل هذا لن يؤدى إلا إلى إقناع هذا الموظف الجديد بأنه لا يصلح للعمل، وستظهر سريعاً على هذا الموظف حالة من اللامبالاة مما سيؤدى بدوره إلى سماعه لمزيد من السلبيات من مديره، وهذا الأمر يثير السخرية إلى حد ما، وذلك بالنظر إلى حقيقة أن تاريخ النقد يبين لنا أن من أهم وظائف النقد المساعدة على التحسن.

هل تركز أنت ومن يعملون معك على السلبيات حينما تنتقدون؟ ما عليك إلا أن تفكر فى المرات الثلاث الأخيرة التى كنت فيها مقدماً أو متلقياً للنقد، وإذا وجدت أن السلبيات دائماً ما تكون هى محط تركيز النقد هنا يمكنك أن تساعد نفسك ومن يعملون معك من خلال تركيز نقدك على نواحى التحسن.

وعندما يركز النقد على أوجه التحسن سوف يؤدى هذا إلى خلق ميل عقلى لاستخدام النقد كوسيلة تعليمية وتربوية وهنا تتحول مهمة الناقد إلى "كيف يمكن للشخص أن يؤدى بشكل أفضل؟ وكيف يمكننى مساعدته على التحسن؟" وهكذا تجد نفسك قد بدأت فى تحديد طرق معينة يمكنك من خلالها مساعدة من تنتقده، وهكذا يصبح تركيز نقدك على إيجاد الحلول.

ومن طرق الوصول إلى هذا الهدف أن تنتقل بالنقد إلى الأمام أى إلى المستقبل، ركز على ما يفعله الشخص الآخر الآن أو ما يمكنه فعله وليس على ما فعله، وبدلاً من أن تقول للموظف الجديد "لقد كنت سيئاً فى عرض المعلومات" وهو ما سيؤدى – لا محالة – بالشخص الآخر إلى تبنى موقف دفاعى، بدلاً من هذا حاول أن تقول "فى المرة التالية التى تقوم فيها بعرض سلعتك عليك أن تستخدم أساليب عرض أفضل لعرض معلوماتك" إذ إن هذا سوف يساعدك على توضيح وجهة نظرك.

وهذا النقد الذى يركز على أوجه التحسن لن يرشد موظفك فقط إلى السلوك المفيد الذى ينبغى عليه أن يتخذه، بل إنه أيضاً يركز على حقيقة أن هذا الموظف الجديد سوف تسنح له فرصة أخرى، وأنت بهذا ترسل رسالة تعمل على بناء ثقة هذا الموظف بنفسه، هذه الرسالة مفادها "إننى أثق فى نجاحك".

وهكذا يصبح التغيير أمراً ممكناً لأنك تركز على كيف يمكن للشخص الآخر أن يطور من نفسه فى المرة المقبلة، وهذا يجعل الشخص يشعر بالأمان عندما يعرف أن أمامه فرصة أخرى، كما أن هذا سيؤدى إلى شعور الشخص بالثقة؛ لأنه يعرف أن منتقده يثق فى قدرته على أداء العمل، ومع اقتناع الموظف الجديد بهذا يمكنه أن يبدأ فى تركيز طاقته على تحسين أدائه المستقبلى بدلاً من الدفاع عن نتائج الماضى، وهكذا يتحول النقد إلى شيء محفز وليس مثبطاً.

النصيحة الرابعة

حافظ على احترام الشخص لذاته

ذات مرة سمعت أحد مخرجي الإعلانات يقول لمساعده: "لقد كان أجدر بك أن لا تجعل التصميم يبدو مزدحماً على هذا النحو؛ فأنت لم تستخدم الألوان المناسبة وليس لرؤيتك أية قيمة".

كما سمعت أيضاً أحد المدراء ينتقد أحد مندوبى المبيعات لديه قائلاً: "لقد أفسدت الأمر؛ إنك بحاجة إلى الاهتمام بالعميل؛ حيث إنك لا تصغى إليه، ولعل هذا يشير إلى أنك لست جديراً بهذه الوظيفة».

ومثل هذا النقد قد يكون متركزاً على ذكر أوجه التحسين إلا أنه يمس احترام الشخص لذاته، فهذا النقد يؤكد على أن الشخص لا يؤدى عمله بشكل جيد، كما أنه يحمل رسالة إلى الموظف بأنه ليس لديه القدرة على التحسن، ومثل هذه الرسائل تطعن الشخص فى كبريائه.

وهناك مثال يقول "العصا والحجر قد يكسران عظمى، ولكن الكلمات لن تتسبب لى فى ضرر"، غير أن هذا المثل من الأمثال التى لا تتفق مع الواقع؛ وذلك لأن معظم الناس يقرون أن للكلمات ضرراً أكثر من أى شئ مادى، والكلمات التى تؤذى أكثر من غيرها هى تلك التى تأتى من خلال النقد.

وفى الحقيقة هناك علاقة وثيقة وطويلة المدى بين النقد واحترام الذات وهذه العلاقة الحميمة هى التى تعطى النقد قوة للتأثير على احترام الذات سواء بالسلب أو الإيجاب.

ومن الغريب أن نظرة الإنسان لنفسه لا تتكون من داخله، وإنما تتكون من

خارجه، ويقول روبرت بيرنز: "اللهم أعطنا قوة تجعلنا نرى أنفسنا كما يرانا الآخرون"، ولكن هذه بالضبط هى الطريقة التى ننظر بها إلى أنفسنا. واحترام الشخص لذاته يقوم بشكل كبير على النظرة التى يعتقد أن الآخرين ينظرون بها إليه وتقييمهم له.

ومع التعليقات الأولى التى يسمعها الطفل من والديه يبدأ هذا الطفل فى بلورة وتشكيل ما يراه ويسمعه – من الكلمات والإشارات وتعبيرات الوجه ونغمة الصوت– وذلك ليقرر ما إذا كان الشخص الآخر يريد أن يوصل إليه رسالة سلبية أو إيجابية، وهذه التفسيرات تصبح هى الأساس لاحترام الذات.

وعندما يتلقى الطفل قدراً هائلاً من النقد المعتاد الذى يركز على السلبيات فإن الطفل لا محالة سيبدأ فى رسم صورة عن نفسه تعوزها الثقة والرضا عن النفس، وفوق هذا سيبدأ الطفل فى تقييم أدائه (حتى الإيجابى منه) كما يراه الآخرون حوله؛ حيث سيركز على سلبيات أو عيوب الموقف.

ونتيجة لهذا النقد السلبى ممن تربطك بهم علاقة فضلاً عن النقد السلبى للذات؛ تقل ثقة الشخص بذاته، وصدقنى حينما أقول لك : إن عدم ثقتك بذاتك سيعوقك كثيراً.

وإذا كانت الثقة العالية بالذات ستعطيك دفعة لتجربة سلوك آخر يبعث فيك التحدى واستهلال علاقات جديدة مع الآخرين والنهوض سريعاً من كبوات الحياة التى يتعرض لها المرء، فإن ضعف الثقة بالذات يعمل عكس هذا تماماً، إذ إنه سيجعلك تتعامل مع أية مهمة جديدة بتخوف كبير، كما ستجد من الصعب عليك تكوين علاقات جديدة سواء كان ذلك مع زملائك أو مع العملاء، كما سيصعب عليك مواجهة أية كبوة، والأهم من ذلك أنه سيشعرك بالإحباط.

وهناك مشكلة أخرى أيضاً تجعل من انتقاد شخص ضعيف الثقة بذاته مهمة صعبة للغاية.

فبمجرد دخول هذا الشخص إلى مقر عمله فإن ثقته الضعيفة ستجعله يتصرف بإحدى طريقتين، الأولى أنه عادة ما سيأخذ أى نقد باعتباره دليلاً آخر على عدم كفاءته، وسرعان ما تظهر الأفكار السلبية عن النقد، ولا ينظر إلى إيجابيات النقد، بل إنه دائماً ما ينظر إليه باعتباره رسالة سلبية، وهكذا فإن ضعف الثقة بالذات يغذى نفسه بنفسه.

أما الطريقة الثانية التى يتعامل بها هذا الشخص مع النقد فتتمثل فى نظرته إليه باعتباره هجوماً لابد من دفعه، وفى هذه الحالة ستتطلب الثقة بالذات مجموعة من السلوكيات التى تتضمن الاعتذار والانتقام والغضب وغير ذلك من ردود الأفعال التى نادراً ما تعود عليك بالنفع.

وعلى كلٍّ فإن ضعف الثقة بالذات يحرم صاحبه من الاستفادة من أهم وظائف النقد، وهى آلية التعلم التى تسمح للشخص بتنمية وعيه بذاته من خلال الفهم الدقيق لنظرة الآخرين له، وهذا الوعى هو الذى يساعد الشخص على إحداث التغيرات التى توجهه نحو الأفضل.

ولكن هناك نواحى إيجابية، إذ إن ضعف الثقة بالذات ليس أمراً تحدده الجينات الوراثية ومن ثمّ لا يمكن تغييره، بل هو أمر مرن يمكن تغييره باستخدام قوة النقد البناء، وجوهر الأمر أن تنتقد بأسلوب يحافظ على احترام الآخر لذاته، وعندما يكون هذا هو شأن النقد فإن هذا يزيد من ثمرة النقد وذلك لتزايد احتمال نظر الشخص الآخر للنقد بعقلية متفتحة، فليس هناك ما يثير ثقة الشخص بذاته طالما لم يهاجمه أحد أو يخذله، ولذلك عندما لا يكون فى النقد تهديد أو هجوم فإن هذا سيعمل على التخلص السريع من الرؤية السلبية والعدوانية تجاه النقد، كما أن هذا يجعل الشخص الذى تنتقده يتفاعل بشكل مختلف وبصورة أكثر إيجابية. وسيكون بمقدور هذا الشخص أن يستخدم المعلومات التى يعرضها من ينتقده بشكل يساعده على معرفة نفسه، بالإضافة إلى أمر آخر لا يقل أهمية وهو اتخاذ

الإجراءات الكفيلة بتحسين أدائه، كما ستتعزز ثقة الشخص بذاته وبهذا يمكن أن يحسن من أدائه فى لعبة الحياة.

كيف يمكنك أن تحافظ على احترام شخص ما لذاته عند انتقاده؟ بداية فإن أوضح طريق للوصول إلى هذا أن تتجنب التعليقات والأسماء التى تحط من قدر الشخص، والتى تمثل مادة للكثير من النقد اليومى الذى نوجهه للآخرين، والنقد الذى يحط من قدر الشخص ويزدرى من قيمته ينظر إليه باعتباره أمراً مثبطاً، وتقل احتمالية الاستفادة من القوة الإيجابية لهذا النقد.

أما الطريقة الثانية لتحقيق هذا فهى أن تحرص على تجنب وضع النقد فى قالب الصواب والخطأ ولكم هو صعب أن تلتزم الصواب فى جميع الأوقات. ومع هذا، فقد التقيت ببعض الأشخاص ممن يحبون من الآخرين أن يخبروهم بأنهم على خطأ، وبالإضافة إلى هذا فإن النقد السليم – لأنه فقط يعبر عن وجهة نظرك الخاصة – ليس فيه خطأ أو صواب، فنقد المحرر للنسخة المطبوعة لمؤلف ليس معناه أن المحرر على صواب، وإنما هو فقط يعبر عن تقييمه ورؤيته الخاصة، أما إذا اعتبرنا أن المحرر على صواب فهذا يعنى بدوره أن المؤلف على خطأ، وهذا معناه المساس بالثقة بالذات مما يعنى بدوره أن النتائج لن تكون إيجابية.

كما يمكنك الحفاظ على تقدير الشخص لذاته من خلال تذكر إعطاء الفرصة للشخص الآخر لإنقاذ ماء الوجه (وهو مالا يكون ممكناً عندما تضع النقد فى قالب الصواب والخطأ) وعندما تستخدم عبارات مثل "ربما لم تدرك هذا" (حتى إذا كنت تعتقد أن الشخص يدرك هذا) أو "هذه هى إحدى الطرق لفعل هذا، وربما يكون هناك طريقة أخرى لفعل هذا" فإن هذا سوف يحقق الهدف المطلوب.

هل تتذكر المثالين اللذين بدأنا بهما، فقد كان يمكن لنقد مخرج الإعلانات أن يكون أكثر فاعلية لو أنه قاله على النحو التالى : "ما رأيك لو أننا حركنا الصور إلى الخارج واستخدمنا ألواناً أخف؟"، كما كان بإمكان مدير المبيعات تحسين أداء

موظفه الجديد لو قال له: "ربما ستجد أن الأمر سيكون أكثر فاعلية إذا سألت العميل من وقت لآخر عما إذا كان لديه أسئلة؛ لأن هذا يحافظ على اهتمامه بك".

وإذا كان النقد الذى يحافظ على احترام الذات سيجعلك تقنع الآخرين بما تريد فإن له مزايا أخرى إلى جانب هذا، إحداها أن هذا يمهد الطريق لأى نقد مستقبلى، وطالما أنك لم تمس كبرياء الشخص أو حتى تدعمه فسوف يحسن هذا من نظرة الشخص لك إلى الحد الذى يجعله يراك مصدراً موثوقاً به تستحق منه أن ينظر لآرائك بعين الاعتبار.

ونتيجة لهذا ستجده يرحب بأى نقد منك فى المستقبل، بل إنه قد يسعى لهذا النقد، وهذا بدوره سيساعدك على تحسين أداء الشخص بمرور الوقت، ومن فوائد النقد الذي يحترم كبرياء الآخرين أنه سيحسن من علاقاتك؛ فحرصك الشديد على عدم الهجوم على الشخص أو جرح مشاعره يبعث رسالة إليه بأنك تقدره وتشعر بقيمته، وشعور الشخص الآخر بذلك سوف يساعدكما على بناء علاقة قائمة على التعاون والثقة. وفى الواقع، فإن الحفاظ على كبرياء الآخرين يضمن لك الاستفادة من قوة النقد البناء.

النصيحة الخامسة

اختر أنسب الكلمات

بمقدورك دائماً أن تختار الكلمات التى تتلفظ بها، بل من الأفضل لك أن تفعل هذا؛ لأن الكلمات التى تستخدمها فى النقد هى التى تحدد فى الغالب ما إذا كان سيتم الاستفادة من القوة الإيجابية للنقد أم لا.

وعلى سبيل المثال فالكلمات التى يستخدمها المدير فى نقد أحد موظفيه هى التى تحدد استعداده أو عدم استعداده للاستماع، فهذه الكلمات هى التى ستبين للشخص الذى تنتقده مشاعرك وأفكارك وما الذى يتوقعه منك نحوه، وعندما تبدأ فى النقد، فإن الشخص الذى تنتقده عادة ما ينصب تفكيره على النقاط الآتية "هل هناك مشكلة تتعلق بى ؟" "هل سأفقد وظيفتى ؟" "ما مدى أهمية هذا ؟" وكل ما ستقوله سيفسره الشخص الآخر من منظور احتياجاته وآماله ومخاوفه التى ترتبط بعمله، ولذلك عليك أن تكون حريصاً وأن لا تتلفظ إلا بما تعنيه.

وفى كثير من الأحيان يكون مجرد التغيير الطفيف لكلماتك كفيلاً بإحداث فارق كبير؛ فعندما تنتقد موظفك قائلاً: "إن عملك لا يرقى إلى المعدلات المطلوبة" فإن هذا سيثير فيه رد فعل دفاعياً أكثر مما لو قلت له: " إن عملك يقل بعض الشئ عن المعدلات المطلوبة". فالجملة الأولى توضح أن أداء الموظف سيئ، أما الجملة الثانية (إذا ما قيلت بنبرة صوتية مناسبة) فتشير إلى أن هذا الموظف أقرب ما يكون إلى أداء العمل المطلوب.

وعندما تكون أنت المدير فإن هذا يعطى لكلامك قدراً من السلطة، ويجعل هذه الكلمات ذات ثقل أكبر، فحتى عندما لا يقتنع موظفك بنقدك، فما زال أمامك أن

تدعم كلماتك بالفعل، فيمكن مثلاً أن تقول لموظفك: "إن عملك لا يرقى إلى المستوى المطلوب" وقد يفكر أو يقول لك: "إنك مخطئ فى هذا"، ومع ذلك فبغض النظر عما إذا كنت مخطئاً أو مصيباً فأنت تملك سلطة التنفيذ مما يجعل بإمكانك أن تعمل بمقتضى نقدك وتفصل هذا الموظف أو تتخذ ضده إجراءً عقابياً، وهكذا فعندما تكون أنت المدير يكون لكلماتك أهمية خاصة.

ومن الطرق التى تمكنك من البدء باستخدام الكلمات المناسبة أن تتجنب استخدام الكلمات السلبية المشبوبة بالعواطف، والاستفادة من قوة النقد البناء تعتمد على جعل الشخص الآخر مستعداً لتقبل ما تقوله، واستخدام الكلمات السلبية المشبوبة بالعواطف يقلل من استعداد الشخص للتقبل، وقد يكون موظفك متهوراً، ولكن عندما تخبره بأنه متهور أو غير مبالٍ أو لا يعطى الأشياء حقها فى التفكير فإن هذا لن يجعله أكثر قابلية لتقبل ما تقوله، وقد يكون زميلك قد تصرف بشكل تعوزه الكفاءة عند عرضه لسلعة ما، هنا لا يكون المناسب أن تصف هذا الشخص بالغباء، والكلمات المشبوبة بالعواطف تحمل معانى اللوم والخجل للشخص الآخر كما أنها تمس كبرياءه، والكلمات والعبارات السلبية لا تعود بنفع على أحد، واستخدامها يعتبر وسيلة أكيدة لفقدان قوة التفكير الإيجابى.

ومن الطرق المفيدة أيضاً فى هذا السياق أن تهتم اهتماماً خاصاً بالكلمات والعبارات التى تستخدمها عند البدء فى عملية النقد، ومن الإرشادات أو الوسائل التى لاحظت كم هى فعالة خاصة مع الأشخاص الذين قد تتوقع منهم أن يتبنوا موقفاً دفاعياً أن تذكر هدف النقد البناء، ويمكن تحقيق هذا من خلال التفكير بشأن الهدف النهائى الذى تريده من وراء نقدك، فذكر الهدف من وراء النقد البناء يزيد من إمكانية إنجاز المهمة.

وعلى سبيل المثال؛ أذكر أن أحد المؤلفين قال لى إن محرره بدأ نقده لمخطوط الكتاب بقوله: "حسناً: إن هدفى هو أن أجعل هذا الكتاب أحسن ما يمكن. وإليكم

رؤيتى لتحقيق هذا..." واستمر الكاتب يقول بمجرد أن أستمع إلى هدف المحرر فهذا يجعلنى فى حالة مزاجية تسمح للاستماع إلى أفكاره، فمهما كان الأمر فإن هدفى هو نفس هدفه ألا وهو إخراج الكتاب على أحسن ما يكون".

وذكر هدف النقد البناء أمر ذو فاعلية كبيرة للعديد من الأسباب أهمها أن هذا يبعث برسالة سريعة إلى الشخص الآخر مفادها أن النقد له هدف إيجابى، وفى نفس الوقت فإن هذا يساعد الشخص المتلقى للنقد على التركيز على هدف النقد (إخراج الكتاب بشكل أفضل)، وكم هو مهم أن تركز على هدف النقد لا على الشخص نفسه، وذلك لأن هذا من شأنه أن يخرج النقد من النظرة الشخصية؛ مما يقلل بدوره من احتمال تبنى المتلقى للنقد لموقف دفاعى، وباختصار فإن ذكر ما تنوى من وراء النقد البناء يساعد طرفى النقد على تذكر إحدى الوظائف الرئيسية للنقد ألا وهى : تحسين الأوضاع.

وقد اكتشفت من خلال خبراتى كم هو مفيد أن تتجنب استخدام كلمات مثل "دائماً" و "أبداً". فهذه الكلمات خاصة عندما يصاحبها كلمة "أنت" المحملة بنبرة اتهام لا تختلف فى شئ عن تصويب مسدس نحو شخص ما، والكلمتان "دائماً" و "أبداً" هما نوع من التعميم المبالغ فيه، كما أنهما بالإضافة إلى التعبيرات المحتوية على كلمة "أنت "والتى تحمل نبرة شكوى كل هذه التعبيرات لاشك فى أنها تثير موقفاً دفاعياً لدى من يستمع إليها، والقاعدة التى تهمنا هنا هى" لا تتلفظ أبداً بكلمة دائماً أو أبداً"، والأولى أن يتم استخدام كلمة "أحياناً" فعندما تقول: "أحياناً ما يحتاج عملك إلى مزيد من الدقة" فإن هذا سيحقق نتائج أكثر إيجابية من أن تقول "دائماً ما يحتاج عملك إلى مزيد من الدقة". وعادة ما تكون كلمة "أحياناً" هى الأصوب، ولكن نادراً ما تكون كلمة "دائماً" أو "أبداً" صائبة.

ومن الكلمات التى تهدم إيجابية النقد "ينبغى"، وكثيراً ما نردد فى نقدنا عبارات مثل "لقد كان ينبغى عليك أن تفعلها بهذا الأسلوب". والمشكلة هنا أنك عندما تخبر

شخصاً بما كان ينبغى عليه فعله، فأنت تشير إلى أن ما فعله كان خطأ. هنا سيبدأ الشخص الآخر فى الدفاع عن نفسه وسوف تسمع عبارات مثل "لم يكن بمقدورى".

إذن فما هو البديل لكلمة "ينبغى" أرى أنه من الأنسب أن تجرب استخدام كلمة "يمكن" كأن تقول عندما تتعامل مع هذا العميل مرة أخرى "يمكنك أن.."

واستخدام كلمة "يمكن" يعمل على تحقيق إحدى الوظائف المهمة للنقد ألا وهى إعطاء اختيارات للشخص الذى تنتقده، فبدلاً من الإشارة إلى أن ما فعله الشخص كان خطأ، تستطيع من خلال النقد أن توفر للشخص الآخر بدائل جديدة لإنجاز المهمة موضع النقد.

كما أنك باستخدام كلمة "يمكن" تبعث برسالة إلى الشخص الآخر مفادها أنك لست متحيزاً لآرائك وهو ما قد يفهم من كلمة "ينبغى"

وهذه مجرد أمثلة بسيطة للأثر الكبير الذى يمكن أن تحدثه بعض العبارات والتعبيرات البسيطة، وهناك أمثلة أخرى كثيرة غيرها، والدرس الذى يمكن أن تستفيده هنا، هو أن تدرك أنك حينما تنتقد يمكنك أن تنتقى الكلمات التى تتلفظ بها، وعندما تفعل هذا فإنه سيزيد من فرصة الاستفادة من قوة النقد البناء.

النصيحة السادسة

ضع ما تتلقاه من نقد فى الميزان

هناك اختلاف فى تلقى النقد بين الرجال والنساء؛ فالرجال غالباً ما يرفضون النقد السليم الذى يكون فى موضعه، أما النساء فغالباً ما يقبلن النقد غير الصحيح الذى لا يكون فى موضعه، ولا أدرى أى الاتجاهين أسوأ. رفض النقد عندما يكون صحيحاً أم قبوله عندما يكون خطأ، وفى الحالتين فإن ما يهم هو أن أى نقد تتلقاه لابد أن يخضع لتقييم.

وكون النقد قادراً على منحك معلومات مهمة تساعدك على الارتقاء بنفسك وعملك لا يعنى أن تسرع إلى تقبل أى نقد وتعمل بمقتضاه، فعلى أية حال قد يكون هذا النقد غير سليم وقد لا يعود عليك بالنفع.

ومن ناحية أخرى عليك أن لا ترفض النقد لمجرد أنه يثير مشاعرك وهو ما يحدث بالضبط عندما تجد نفسك تتبنى موقفاً دفاعياً. وعلى أية حال فأنت عندما تفكر فى هذا النقد قد تجد أنه مفيد للغاية بالنسبة لك.

وهذه النقطة الأخيرة تؤكد على أهمية تقدير مدى سلامة النقد، أى تقييم هذا النقد لتحديد ما إذا كانت الاستجابة لهذا النقد ستكون فى مصلحتك أم لا، وهذا يعنى جمع المعلومات بحيث يكون رد فعلك مبنياً على تفكير دقيق ومنظم وليس على مجرد تفكير عاطفى مشوش، وعندما يكون بمقدورك تقييم مدى سلامة النقد فسيزيد ذلك من فرصك فى الوصول إلى النقد البناء فيما تتلقاه من نقد، وبالرغم من أن هناك أشياء كثيرة يجب عليك أن تفكر فيها لتساعدك على تحديد مدى سلامة النقد فإننى وجدت أن هناك خمسة من بين هذه الأشياء ذات أهمية كبرى.

وأول شئ هو مضمون النقد، فاسأل نفسك: "ما مدى أهمية هذه المعلومات؟". فقد ينتقد أحد المدراء مندوب المبيعات لديه بسبب الفوضى التى تعترى مكتبه انطلاقاً من أن هذا يخلق انطباعاً سيئاً لدى العميل. ومع هذا، فإن كان مندوب المبيعات يسوق للسلعة عبر الهاتف فقد لا يكون هناك ما يدفعه إلى تنظيف مكتبه، وذلك على الرغم من أن انتقاد المدير فى محله، وفى المقابل فإذا تغير موقع الموظف بحيث أصبح العملاء يأتون إلى مكتبه فهذا يعنى أن النقد سيكون فى موضعه.

ويمكنك أن تصبح أكثر قدرة على تقدير مدى أهمية النقد عندما تضع فى اعتبارك المعايير الأخرى، وما ينبغى عليك أن تتذكره هو أن أهمية النقد ليست ثابتة بل تتغير بتغير احتياجاتك واحتياجات الآخرين والسياق الذى يتم توجيه النقد من خلاله.

والشئ الثانى الذى ينبغى أن تضعه فى اعتبارك هو مصدر النقد، فمن الطبيعى أن تثور ثائرتك حينما تظن أن الشخص الذى ينتقدك لا يعرف شيئاً عما يتحدث عنه. (وهذا هو التفكير الذى يجرنا إلى تبنى موقف دفاعى). تحل ببعض من التعقل، وركز على مؤهلات الشخص الذى ينتقدك، وهل لديه ما يؤهله لنقدك؟ وكيف تعرف هذا؟ تذكر أن حبك للشخص ليس مؤهلاً كافياً للشخص لكى ينتقد عملك،وبناء على هذا فإن مشاعرك السلبية تجاه عميل أو زميل ليست سبباً كافياً لرفضك ما يقوله الشخص.

وقد يكون مصدر النقد مؤهلاً ومع هذا تستمر على رفضك للنقد، ربما لأن لديك معايير أخرى، وربما لأن الشخص الناقد لا يفهم أهدافك، ومما لا شك فيه أن مصدر النقد لديه دوافعه وأهدافه، وعندما تضع كل هذه العوامل فى اعتبارك فسوف يساعدك هذا على تقدير مدى الثقة التى يمكن أن تعطيها للناقد.

أما الشئ الثالث الذى ينبغى أن تضعه فى اعتبارك فهو الجوانب النفسية

للموقف، والجوانب النفسية بالتأكيد تؤثر على عملية توجيه وتلقى النقد، فعندما تكون غاضباً أو تشعر بالاستياء غالباً ما تكون فى حالة نفسية يغلب عليها الكآبة فإنك تشعر وكأن النقد قد تجاوز الحد الطبيعى، وأحياناً ما يكون النقد غير سليم إلى حد كبير. ومثل هذا النقد عليك أن تدعه جانباً لأن الاستجابة له مع حالة الكآبة لن تزيد الأمر إلا سوءاً.

وعلى الجانب الآخر، فعندما يكون الجو النفسى ومزاج الناقد يغلب عليهما الهدوء والسكينة فما عليك إلا أن تأخذ النقد بالجدية المطلوبة.

وأفضل طريقة لهذا أن تدقق فى المناخ النفسى عندما تتعرض لنقد ما، وتذكر أنه بالرغم من أن النقد قد يكون مبالغاً فيه من الناحية النفسية إلا أنه قد يكون وجيهاً.

كم عدد الأشخاص الذين يوجهون نفس النقد إليك، هذه نقطة من إحدى النقاط المهمة التى ينبغى أن توليها انتباهك لأنها ستساعدك على تحديد ما إذا كان النقد يمثل انعكاساً لسلوك دائم أم أنه نابع من موقف عارض، وعلى سبيل المثال قد ينتقدك عميل ما لأنك دائماً لا تلقى بالاً للمواعيد المحددة وأنت تعرف أنك تلقيت مثل هذا النقد من عملاء آخرين، ولكى تصل إلى النقد البناء، عليك أن تغير من سلوكك حتى يتسنى لك تغيير النتائج المترتبة عليه. ومع هذا، فعندما تلاحظ أنك دقيق فى مواعيدك مع العملاء الآخرين فعليك أن تبحث عن أسباب عدم الوفاء بالمواعيد مع هذا العميل بعينه، وقد يكون السبب أن هذه المواعيد يصعب الوفاء بها ولعل المشروع أصعب مما توقعت، أو قد تجده مملاً، وجوهر الموضوع هو أن النقد عندما يكون متفقاً مع الواقع فعليك أن تركز على تغيير نفسك أما عندما لا يكون كذلك فابحث عن الأمور التى تسببت فى ظهور هذا النقد لدى شخص أو موقف بعينه دون سائر الأشخاص والمواقف المشابهة.

ولتقييم المعيار الخامس عليك أن تقوم بتحليل التكاليف، فعليك أن تحاول معرفة

حجم المجهود الذى ستبذله مقابل الفوائد التى تتوقع أن تجنيها، ولاشك أن حجم المجهود سيتحدد بشكل مباشر بناءً على الفوائد التى تتوقع الحصول عليها، فإذا كنت لا ترى أية فائدة أو ترى فوائد قليلة فى العمل بمقتضى نقدٍ ما فلا شك أن أى مجهود ستبذله سيكون كبيراً.

ومن الصعب أن تقرر الفوائد المحتملة لأى تغير مالم تكن مستعداً لقبول النقد بشكل فعال، فمعرفة الفوائد التى ستجنيها من وراء التغير – فى حد ذاتها – تمثل دافعاً لاتخاذ موقف إيجابى ومصدر للطاقة. ولكن كثيراً ما تتوقف معرفة هذه الفوائد على طريقة عرض النقد.

ولذلك عليك أن لا تفترض أن منتقدك سوف يخبرك بالمزايا أو يقدم لك محفزاً للتغيير، ولكى تقوم بتحليل التكاليف بشكل دقيق عليك أن تسأل الشخص الذى ينتقدك : "ماذا سأجنى من وراء هذا؟" اسأل هذا السؤال وأنت تظهر الاهتمام بما يقال ولكن دون أن تكون نبرتك عدوانية؛ فيمكن أن تقول : "إننى مهتم بمعرفة ما الذى سأجنيه من وراء اقتراحاتك" أو "هل بإمكانك أن تخبرنى بالأثر الذى سيحدثه هذا من وجهة نظرك؟" ومثل هذه الإجابة من شأنها أن تساعدكما على معرفة دوافع بعضكما، وبالإضافة إلى هذا فالتركيز على الإيجابيات دون السلبيات يجعل النقد موجهاً نحو تحسين المستوى.

وأحياناً مالا يكون واضحاً فى ذهن الناقد الفوائد التى ستجنيها من وراء النقد، وإذا كان الأمر كذلك فإن مرجع عدم سلامة النقد يعود إلى الناقد نفسه. ولكن أحياناً ما يكون بمقدور الناقد توضيح الفوائد التى من شأنها أن تدفعك إلى العمل بمقتضى هذا النقد، وفى الحقيقة فإنك تسعى لمعرفة متى سيمكنك أن تحصل على عائد من وراء ما ستبذله من وقت وجهد فى التغيير بما يمليه النقد.

أما النقطة الأخيرة التى ينبغى عليك أن تتذكرها، أنك حينما تقوم بتقييم مدى سلامة النقد عليك أن تستخدم هذه النقاط الخمس مجتمعة، فكل واحدة من هذه

النقاط - المضمون والمصدر والجو النفسى واتساق النقد، والطاقة المطلوبة مقارنة بالفوائد المتوقعة - تتفاعل مع الأخريات وعلى سبيل المثال فالنقد قد يكون عديم القيمة ولكنه يأخذ أهمية كبرى؛ لأنه يأتى من المدير أو ما هو أهم من ذلك أن يأتى من عميل وذلك على خلاف النقد الذى يأتى من زميل أو مرؤوس.

وإليك طريقة من أربع خطوات ذات فعالية كبيرة فى مساعدتك على وضع هذه النصائح موضع التنفيذ:

١- اختر نقداً تم توجيهه لك مؤخراً، وقم بكتابة تفاصيله.

٢- قم بتقييم هذا النقد طبقاً للمعايير السابقة وذلك على مقياس يتدرج من ١ إلى ٩ بحيث تشير النقطة ٩ إلى المرحلة التى يكون التغير فيها بمقتضى النقد فى مصلحتك.

٣- انظر إلى تقييمك لمساعدتك على تحديد مدى سلامة النقد.

٤- كرر هذا الإجراء مرات عديدة ليترسخ فى ذهنك.

ومع هذا فإن أهم شئ ينبغى عليك أن تتفهمه أنه عندما تترسخ هذه النصيحة لديك فسيؤدى هذا بك إلى التأنى فى تقييم النقد وبالتالى يزيد هذا من قدرتك على التفكير بعيداً عن تبنى أى موقف دفاعى، فبدلاً من أن تتعجل برفض النقد للدفاع عما قد يوجه إليك من لوم وغيره تبدأ فى التحكم فى رد فعلك حتى تدرس مدى مطابقة النقد للمعايير التى سبق وأن ذكرناها، وفى الواقع يكفى أن تعطى فترة ولو بسيطة جداً فى التفكير بشكل بناء فيما يقال من نقد، بهذا يمكنك تقييم النقد بالنظر إلى ما قد يجلبه من فوائد؛ وبهذا تزيد من فرصك فى الاستفادة من النقد البناء.

النصيحة السابعة

اجعل الشخص الآخر يلعب دوراً فى عملية النقد

إن دفعك للشخص الذى تنتقده لمشاركتك فى عملية النقد أمر مهم لأسباب عديدة لعل أهمها أن دفع هذا الشخص للتفاعل معك بشكل إيجابى يعزز كثيراً من فرص إيجاد حل مثمر؛ حيث يبدأ كل منكما فى القيام بدوره فى المهمة ويسود جو من التعاون فيما بينكما.

وهناك طرق عديدة لدفع الشخص الذى تنتقده إلى المشاركة فى عملية النقد، فيمكن – على سبيل المثال – أن تشرك مرؤوسك معك فى إيجاد حل للمشكلة موضع النقد بدلاً من مجرد إعطاء التعليمات بما ينبغى عليه فعله، كما يمكن فعل هذا بدفع الشخص إلى عرض تقرير دورى يوضح مدى تقدمه.

ومن أهم طرق مشاركة متلقى النقد فى عملية النقد أن تسأله عن رأيه فيما تقوله، وهذا الأمر له أهداف عديدة، فهو يحافظ على دمج الشخص معك أثناء النقد، كما أن استفسارك سوف يجبره على الاهتمام والمشاركة فى الحوار، وثانى هذه الأهداف أن هذا يساعدك على تحديد مدى تقبله للنقد وذلك لأن عدم التقبل يجعل من المستحيل على هذا الشخص أن يستجيب لك بشكل بناء ومثمر.

وفى كثير من الأحيان عندما ننتقد شخصاً ما فإننا لا نعمد إلى تقدير ما إذا كان الشخص الآخر يتقبل ما نقوله أم لا، بل إننا نفترض افتراضاً ذاتياً بأن هذا الشخص يستوعب ما تقوله، وغالباً ما يكون هذا الافتراض خاطئاً ولذلك يعترينا الغضب عندما لا نجد ما نتوقعه.

إذا كان طلب الرأى من الشخص الآخر يساعدك على بلورة مفهوم معين للأمور

وفتح محادثة معه فإنه أيضاً يساعدك على معرفة آراء هذا الشخص فى الموقف، كما يمكنك أن تستشعر من خلال هذا مدى اتفاق هذا الشخص معك فيما تقول، وعندما تجد أن الشخص لا يتفق معك، فما عليك إلا أن تبحث عن الأسباب، وكثيراً ما تكون هذه الأسباب دافعاً لك كى تغير اتجاه النقد، وبالرغم من أنه قد يكون بإمكانك إجبار الشخص على الاتفاق معك عندما تكون أنت المدير إلا أن هذا يجعله يقبل على التغيير بحماس فاتر وارتباط ضعيف، وعندما تعرف أن الشخص الآخر لا يتفق معك فيما تقول فإن هذا يجعلك تطرق سبيلاً آخر فى إقناعه أو تغيير النظر فى مدى سلامة وصحة نقدك.

كما ستجد أنك حينما تسأل الشخص الآخر عن رأيه فإن هذا يقلل إلى أقصى قدر ممكن من احتمال تبنى هذا الشخص لموقف دفاعى، ففى معظم الأحيان عندما نتعرض للنقد فإن تفكيرنا يكون منصباً على البحث عن الرد حتى قبل أن ينهى الناقد حديثه، ويكاد المرء منا لا يقدر على الانتظار حتى يأتى دوره للرد بل غالباً ما نقاطع المتحدث لندفع عن أنفسنا النقد، أما حين تبدى للشخص أنك تريد وجهة نظره فإن هذا يزيد من تقبله للأمور؛ لمعرفته بأن لديه فرصة للتعبير عن رأيه.

ومن الطرق المفيدة لترسيخ هذا الأمر فى أسلوب نقدك أن تستخدم أسلوب التنبؤ، ويمكن أن تنفذ هذا الأسلوب بأن تقول شيئاً مثل: "هذه هى رؤيتى للأمور، وأنا أعرف أنك قد تراها بشكل مختلف ولا غبار على هذا، أما إذا كنت ترى الأمور مثلى فهذا يعنى أنك قد تتفق معى".

فإذا كان الشخص الذى يتلقى النقد يرى الموقف بشكل مختلف فقد أذنت له بالفعل فى هذا وقلت إنه لا غبار عليه فى الاختلاف فى الرأى، وأنت بهذا تقوده لأن يُحادث نفسه قائلاً: "إنه على صواب؛ فأنا لا أتفق معه وكم أنا سعيد لتقبله هذا ولكن لماذا لا أستمع إلى ما يقوله" وفى حقيقة الأمر فإن عبارتك تعطى فرصة للشخص الآخر للتعبير عن رأيه، وهذا يجعل اللقاء بينكما مريحاً، أما إذا كان يتفق

معك فهذا يعنى أنكما تسيران على نفس الدرب.

ولكن لماذا سمى هذا الأسلوب بأسلوب التنبؤ ؟ سمى بهذا لأن الشخص المتلقى للنقد إما أن يتفق معك وإما أن يختلف بغض النظر عما تقوله، وبما أننا نعرف أن معظم الأشخاص لا يتوافقون ذهنياً مع أى منتقد أثناء حديثه؛ لذلك يصبح من أفضل الاستراتيجيات أن تعترف - صراحة - بأن الاختلاف فى الرأى أمر مسموح به لمن تنتقده؛ وذلك لأنه يستطيع أن يفعل هذا تحت أى ظرف، كما أن معظم الناس يصبحون أكثر استعداداً للاتفاق عندما يعرفون أن بمقدورهم أن يعبروا بحرية عن اختلافهم فى وجهات النظر، وجوهر الموضوع هنا أنه بغض النظر عن اتفاق الشخص الآخر أو اختلافه معك فإن هذا الأسلوب يساعد على تسهيل عملية النقد.

ومن الطرق الأخرى لإشراك من تنتقده فى عملية النقد: أن تكون أنت أكثر ارتباطاً بمهمة مساعدة هذا الشخص على عمل التغيرات الضرورية لتسوية النقد، وعليك أن تستخدم خطة تعاونية.

ولكى تفعل هذا لابد وأن تجلس مع من تنتقده وتعملا على وضع خطة تساعد الشخص على الاستجابة بشكل فعال ومثمر للنقد، وعادة ما تنجح هذه الخطة؛ لأنها تجعل الشخص يشعر أنه ليس بمفرده فى عملية التغير، وهكذا تستطيع ربط المتلقى من خلال ارتباطك أنت، وسوف تجد أن الخطة التعاونية تكون مفيدة بشكل خاص بالنسبة لسلوك يحمل أوجه نقد ويستغرق وقتاً لعلاجه.

وإليك قصة مبرمج الحاسب الآلى الذى كان الجميع ينظرون إليه باعتباره موظفاً متميزاً ولكنه كان يمثل قلقاً بالنسبة للشركة؛ فقد كان دائماً ما يسفه عقلية الآخرين وينتقد كل كلامهم ويتكلم معهم كما لو كانوا أجهزة حاسب؛ ولذلك لم يكن غريباً أن ينسى زملاؤه دائماً إخباره بأماكن الاجتماعات، وكما هو متوقع كانت النتيجة عدم قدرة المجموعة على أداء عملها كما ينبغى.

ولإعاده تأهيل هذا المبرمج عمل مديره على مساعدته لتغيير سلوكه المنفر وذلك من خلال الاجتماع به ووضع خطة، وبالفعل شارك كلاهما فى وضع مجموعة من الأهداف، فالمبرمج مثلاً عليه أن يستعيض بكلمة "عميل" عن كلمة "مستخدم" (وكان الهدف من وراء هذا دفع المبرمج كى يرى نفسه كرجل أعمال يقدم خدمة للعملاء وليس كمبرمج يتعامل مع مستخدمين)، كما وافق المبرمج على أن "يسأل أكثر مما يتكلم" خلال الاجتماعات بحيث يمكنه الحصول على المعلومات التى يحتاجها كما وافق على أن يلتزم بقدر أكبر من الأدب مع الآخرين.

وبالرغم من أن تنفيذ هذه الخطة لم يكن بالأمر السهل، فإن مديره يذكر قائلاً: "كانت النتيجة أنه مع مرور الوقت استطاع المبرمج أن يحسن من سلوكه إلى الحد الذي جعله يغير نظرته للعملاء الداخليين، وبهذا قلت الشكاوى وازداد التعاون".

ولقد كان سلوك هذا المدير فعالاً فبدلاً من أن يضع مسؤولية التغيير على الموظف فقط زاد المدير من ارتباطه بعملية النقد من خلال مساعدة موظفه على وضع خطة عملية – أثبتت فاعليتها فى نهاية الأمر – لتسوية أمر هذا النقد.

ولكى تتسم خطتك التعاونية بالفاعلية تأكد من توافر النقاط الست الآتية فيها:

١– أكد على أهمية وظيفة الشخص الذى تنتقده؛ فالشخص الذى يؤمن بأهمية عمله غالباً ما يستجيب لنقدك بشكل إيجابى، واحرص على توضيح الأسباب التى تضفى أهمية على وظيفة هذا الشخص وإلا فلن يمثل حديثك إلا نوعاً من التشجيع.

٢– اسعَ لمعرفة وجهة نظر الشخص فى السلوك أو الموقف الذى تنتقده فهذا سيبين أنك تحترم آراء هذا الشخص وأنك تنتظر منه أن يلعب دوراً فى حل المشكلة موضع النقد، كما أن فى هذا إشارة إلى أنك لست متشدداً فى آرائك وأنك تريد أن تتعلم من الآخرين وغالباً ما سيكون رد فعل الشخص الآخر هو عرض أفكار واقتراحات فى طريق التغيير للأحسن بدلاً من أن يقف موقف الرفض وادعاء الأعذار.

٣- اذكر بوضوح الفوائد التى ستعود على هذا الشخص إذا ما استجاب لهذا النقد.

٤- اطلب المساعدة من موظفك، و يجب أن تكون خطة العمل الجديدة ذات قيمة للشخص إذا كنت تريد منه أن يتحمس لتنفيذها ويرتبط بها . اسأل الشخص عن خطته لكيفية التعامل مع موضوع النقد، ثم قده نحو وضع أسلوب خاص لتنفيذ هذه الخطة.

٥- اسأل الشخص عن المساعدة والعون اللذين يمكنك تقديمهما له لتنفيذ الخطة، وهذا الجزء هو أهم أجزاء الخطة التعاونية؛ لأنه يربطك مباشرة بتنفيذ عملية التغير، وبهذا سيتضح جلياً لهذا الشخص مدى رغبتك فى التعاون وتحمل مسؤولية عملية التغيير.

٦- لكى تحصل على النقد البناء عليك أن تلعب دورك فى الخطة وتساعد الشخص الآخر على لعب دوره، وإذا فشلت فى ربط الشخص الآخر بعملية النقد فلن تجد نفسك تجتهد فى إسداء النصح دون أن يكون هناك آذان مصغية فحسب، ولكنك ستجد نفسك أمام مهمة تحتاج منك إلى مجهود شاق حيث تحاول فيها مساعدة شخص آخر على تحسين سلوكه دون أن يساعدك على هذا.

ومن ناحية أخرى، فإشراك الشخص الآخر فى عملية النقد أمر مهم للغاية؛ لأن هذا يساعدكما على جعل النقد عملية تعاونية وهو ما يضع الأساس لعلاقة جديدة ويخلق ارتباطاً أكبر يعمل على الاستجابة للنقد، كما يدفع كلاً منكما إلى إيجاد استجابة مفيدة لهذا النقد، وكل هذه العوامل تساعد على الاستفادة من النقد البناء.

النصيحة الثامنة

اذكر المزايا ... دون استخدام "لكن"

هل تتذكر آخر مرة سمعت فيها من يذكر إيجابياتك أثناء نقده إياك؟ فكر فى آخر مرة قمت فيها بالنقد وهل ذكرت فيها أية إيجابيات لمن تنتقده؟

النقد هو عملية تقييم للإيجابيات والسلبيات، ولكن ما نراه أن معظم الناس يغفلون ذكر أية مزايا عندما يوجهون النقد، وهو ما لا ينبغى عليك فعله إذا كنت تريد أن تصل إلى النقد البناء.

وقد تكون من أولئك الذين يعتقدون أن ذكر بعض الإيجابيات فى النقد يمثل طريقة لتخفيف حدة النقد، وهذا الاعتقاد صائب إلى حدما. ولكن إلى جانب هذا هناك فوائد أخرى عديدة لذكر الإيجابيات التى تساعد على جعل النقد مثمراً وفعالاً.

وإحدى هذه الفوائد أن ذكر المزايا يبين أن الشخص يفعل الصواب وهو الأمر الذى غالباً ما ننساه عندما يسيطر علينا الغضب والإحباط وتعمد إلى إمطار الآخرين بوابل من النقد، وعندما تكون على معرفة بمزايا الشخص حتى وإن لم تعبر عنها فسيعطيك هذا الفرصة للنظر إلى الشخص بصورة أكثر إيجابية، وهذا بدوره يساعدك على التحكم فى الغضب والإحباط، وعندما تذكر الإيجابيات بوضوح فإن هذا يبعث للشخص الآخر برسالة مفادها أنك تستشعر مجهوداته وتقدرها، وبهذا تحافظ على احترام الشخص الآخر دون مساس به، فضلاً عن أنه قد يؤدى إلى تعزيز هذا الاحترام.

وهناك خصائص تتعلق بطبيعة الإيجابيات التى ستذكرها، أولاها أن هذه

الإيجابيات يجب أن تكون صادقة، أما المداهنة فلن تزيد الأمر إلا سوءاً، فإذا لم تستطع أن تتوصل إلى أية إيجابيات فلا تحاول أن تختلقها، كما ينبغى أيضاً أن يكون ما تذكره من إيجابيات ذا أهمية بالنسبة للشخص الآخر، وقد ترى أن من الإيجابيات أن تخبر سكرتيرتك بأنها تقوم بإعداد الخطابات بشكل دقيق ومنظم. ولكن هذا بالنسبة لها أمر طبيعى، أما الشئ الذى تعتبره إيجابياً أن تقول لها مثلاً: "لكم أعجبنى أسلوبك الذى كتبت به السطر الأخير واللمسة الشخصية التى أضفتيها".

والآن دعنا نتكلم عن نقطة مهمة للغاية عليك أن تهتم بها عندما تذكر إيجابيات الشخص الذى تنتقده، فالترتيب الذى يتبعه معظم الناس فى النقد هو البدء بإخبار الشخص الآخر بالأشياء الجيدة التى يقوم بها، ثم إخباره بعد ذلك بأخطائه، ولقد اكتشفت من خلال خبرتى عدم فاعلية هذا الأسلوب. لماذ؟ قم بدراسة تركيب الجمل التى عادة ما تصاحب هذا الأسلوب فى عرض النقد، ومثل هذا التركيب سيكون على النحو التالى :

ذكر الإيجابيات ———— لكن ———— ذكر الأخطاء.

وإذا استعرضت آخر مرة انتقدك فيها شخص آخر فسوف تدرك سلبيات هذا الترتيب، فعندما يبدأ شخص ما بذكر إيجابياتك فمن الطبيعى أن تفكر قائلاً: "ما الذى أخطأت فيه؟ لقد حان وقت النهاية" ومن ثم تتوقع أن يبدأ المنتقد فى ذكر السلبيات فتخطط مقدماً للرد عليها، ودعنا لا ننسى أن توقع ذكر السلبيات يؤدى إلى خلق مشاعر سلبية، ويبدأ السلوك الدفاعى فى الظهور ولا يصبح هناك وجود لقوة النقد البناء.

وأحد الأسباب وراء هذه الاستجابة أو رد الفعل الذى يصدر من الناس من وراء هذا الترتيب أن الناس لم تعتد أن يذكرها أحد بإيجابياتها فى العمل، وعندما يحدث هذا فغالباً ما يعقب هذه الإيجابيات ذكر السلبيات، وهذا هو نفس ما يحدث

هناك، فبمجرد أن تستمع إلى كلمة "لكن" يتأكد لك ما توقعته من ذكر السلبيات... وهكذا يتكرر هذا مع كل نقد يتم فيه اتباع هذا الأسلوب.

أما المشكلة الثانية في اتباع هذا الأسلوب في النقد أن استخدام كلمة "لكن" ما هو إلا نوع من النفي، ومن ناحية المعنى فكلمة "لكن" تخبر الشخص الآخر أن ينسى كل ما سمعه من الإيجابيات، ثم يبدأ بعد ذلك في الاستماع إلى الجزء السلبي من الرسالة مما يجعله يخرج من المقابلة، وقد سيطرت عليه مشاعر الفشل.. وحتى إذا كانت هذه الإيجابيات صادقة إلا أنك بهذا الأسلوب أهدرت – دون قصد – أي أثر لذكر إيجابيات الشخص الآخر، بل غالباً ما سينسى هذا الشخص أنك قد ذكرت هذه الإيجابيات أساساً، وبذلك يترك هذا الشخص المقابلة وهو يشعر أنك قد خذلته حتى ولو لم يكن هذا هدفك بالفعل.

ودعني أعطيك وسيلة بديلة لذكر المزايا بشكل يجعل الآخرين أكثر قابلية للاستماع إليها وتذكرها، فبدلاً من البدء بذكر الإيجابيات ابدأ بالتركيز على الأسلوب الذي يمكن للشخص الآخر تحسين سلوكه من خلاله، ثم أنه النقد بإخبار الشخص بإيجابياته وهذه التركيبة تسير على النحو الآتي :

ذكر الأسلوب الذي يمكِّن متلقي النقد من تحسين سلوكه ــــ و ــــ ذكر الإيجابيات.

وهذه الطريقة تقوم على ثلاث نقاط، النقطة الأولى أن معظم الناس يصدر منهم رد فعل إيجابي عندما تخبرهم بأن يحسنوا من سلوكهم، وتذكر ما قلناه في النصيحة الثالثة بأن أصحاب نظرية احترام الذات يرون أن هناك ميلاً طبيعياً لدى الأفراد لتحسين أنفسهم، وعندما تخبر شخصاً ما كيف يمكنه أن يفعل شيئاً ما بشكل أفضل فأنت بذلك تلعب على وتر هذا الميل، وبهذا يصبح الشخص الآخر أكثر حماساً لسماع ما تقوله، ومن الواضح أن هذا أسلوب جيد لجعل النقد هادفاً نحو التحسين (النصيحة الثالثة).

أما النقطه الثانية فهى أن هذه الطريقة تستفيد من حقيقة أن الناس غالباً ما يعملون بمقتضى النقد بشكل فعال عندما يشعرون براحة من وراء هذا، وعندما تنهى النقد بذكر الإيجابيات فأنت بهذا تجعل الشخص الآخر يشعر بمشاعر إيجابية، وهذه الحالة من الجو الإيجابى تتحول إلى طاقة محفزة.

أما النقطة الثالثة فتعنى بكلمة "و"، فإذا كانت كلمة "لكن" تنفى كل ما قلته قبل ذلك فإن كلمة "و" لها أثر عكسى تماماً إذ إنها تربط السابق باللاحق، فبدلاً من أن يفكر الشخص قائلاً :"إننى فاشل" سيفكر قائلاً: "إننى أفعل أشياء كثيرة جيدة ويمكننى أن أكون أحسن من هذا بكثير إذا تحسنت فى أشياء أخرى".

إن استخدام كلمة "و" بدلاً من "لكن" هو أمر دقيق، إضافة إلى أن تأثيره على المدى البعيد فعال للغاية، ففى نهاية المطاف سيدرك الشخص الآخر أنه لا بأس أن لا يكون كاملاً وأن يتقن بعض الأشياء، ويمكن أن يطور من نفسه فى أشياء أخرى وهذا أمر جيد للغاية، وتقبل هذا المفهوم هو علامة للتقدير السليم للذات وإشارة للنقد البناء.

النصيحة التاسعة

اخبر من تنتقد بما تريد

هناك أسباب عديدة تؤدى إلى فشل معظم حالات النقد فى إنجاز المهام، وأكثر هذه الأسباب شيوعاً هو عدم إخبار الناقد لمن ينتقده بما يريده أن يحدث، ومثل هذا النقد لا يقدم حلاً أو خياراً لكيفية التعامل مع المهمة، ولذلك يحاول الشخص المتلقى للنقد، بنية طيبة، أن يجد حلاً بنفسه وغالباً ما تكون هذه الحلول بعيدة عما كان يدور بذهن الناقد.

وعندما لا يجد الناقد أى تغير فى سلوك من ينتقده ينتابه الغضب والاكتئاب وينتقد الشخص الآخر بشكل هدام، ومن وجهة نظر الآخر سيعتبر هذا ظلماً من جهتك، فمهما كان الأمر فهذا الشخص قد بذل مجهوداً كبيراً لإيجاد حل لموضوع النقد، وسلوكك هذا يجعله يتخذ موقفاً مفاده (ما الذى يدعونى للمحاولة إذا كان هذا ما ألقاه نتيجة لمجهودى) ويبدأ الشخص فى الشعور بأن عبء التغيير يقع عليه وحده.

وفى ظل عدم وجود أية مساعدة منك وعدم تحقيق نتائج إيجابية مرضية يبدأ الشخص فى الشعور بالضعف، ويقل احترامه لذاته، ويبقى النقد دون أى تسوية له، والنتيجة هى خسارة الجميع، وهذه الحالة المؤسفة يمكن تجنبها إذا قام الناقد بتقديم البديل كجزء من نقده.

ما هو بديل ما تنتقده ؟ يعتمد ذلك على أسلوب تفكيرك، فأسلوب تفكيرك هو البديل لتحسين الموقف وأهم الأسباب التى تدعوك لاقتراح بديل على من تنتقده أن تعطيه اتجاهاً واضحاً للتحسن، فعندما تخبر أحد موظفيك قائلاً: "إنك بحاجة إلى

أن تعمل بروح الفريق" فقد يكون هذا نقداً موجهاً نحو التحسين، ومع هذا فليس له الفاعلية التى يمكن أن تحصل عليها من نقد مثل "يمكنك أن تحسن من علاقتك بزملائك من خلال عدم إلغاء الاجتماعات معهم فى اللحظة الأخيرة وأداء دورك فى العمل معهم فى الوقت المحدد وتشجيعهم وتقدير مجهوداتهم"، فأنت بهذا تقترح عليهم إجراءات معينة عليهم اتباعها، كما تعلمهم مهارات ومعارف تتعلق بالعمل.

وإذا كان تقديم البدائل له دوره المهم فى توضيح ما تريده وتتوقعه فإن له أهمية أخرى فى البرهنة على روح المساعدة من جهتك؛ حيث سيرى الشخص الآخر أنك قد بذلت الوقت والجهد فى التفكير فى وسيلة يمكنه من خلالها تحسين أدائه، كما سيرى أن هدفك هو مساعدته لا القضاء عليه، وبهذا تصبح حليفاً لا عدواً له، كما أنك تبين له أنه ليس وحيداً وأنك ستشاركه مسؤولية تغيير أوجه النقد، وعندما تنقل له هذه الرسالة يتحول النقد إلى عملية ثنائية لحل المشاكل وهى عملية تعاونية، والتغيير يصبح سهلاً عندما تجد من يشاركك فيه (تذكر النصيحة السابعة).

والكثير من الناس وخاصة المدراء والمشرفين يتراجعون عن تقديم بدائل أو تسويات للنقد وذلك على أساس أن هذا الأمر مسؤولية الشخص الذى ينتقدونه، ويتلخص موقف هؤلاء المدراء فى عبارات مثل "إن هذه وظيفته، وليس على أن أقوم بعمله". وإذا سرت وفقاً لهذا التفكير فعليك أن تتذكر مبدأ تعميم الاستجابة بأن تعلم الموظف كيف تكون استجابته فى الموقف "س" وعندما يتعرض هذا الموظف للموقف "ص" فسوف تظهر منه نفس الاستجابة مع تعديل بسيط ليناسب الموقف الجديد، ويتطبيق ذلك هنا ستدرك أن ما تفعله هو إعطاء الموظف مثالاً للسلوك الأمثل الذى ينبغى أن يتبعه بدلاً من الاعتقاد بأنك تقوم بعمل مرؤوسك.

وعلى سبيل المثال: إذا أخبرت بائعاً أنه بحاجة إلى تحسين أسلوبه فى الاعتناء بالعملاء فسوف تكون بحاجة إلى معرفة كيف يمكنه هذا، فإذا قلت له: "إن مهمتك أن تعرف كيف تفعل هذا" فلن يساعد كثيراً. ومع هذا، فعندما تطلب منه أن

يصاحب المشترى إلى غرفة الملابس، فإن هذا لن يعطيه فقط إجراءً محدداً يقوم به، ولكنه سيساعده على فهم كل ما يتعلق بمفهوم الخدمة المتكاملة، وعندما تفعل هذا فقد تجد بعد ذلك هذا البائع عندما يجد مشترى يغادر المتجر بعد أن أشترى العديد من الأشياء، تجده قد اقترب منه يعرض عليه المساعدة فى حمل الحقائب، ثم يشكره على ما اشتراه ويدعوه للعودة مرة أخرى... بتكرار هذا ستصبح وسيلة لتعليم مهارات ومعارف بالمعنى العام.

ولكن ماذا لو لم يكن لديك بديل للنقد؟ عليك أن تعترف بهذا وتضيف قائلاً: "لو أننا فكرنا معاً يمكن أن نتوصل إلى حل"، وعادة ما يؤدى بك هذا إلى حيازة "قوة النقد البناء".

النصيحة العاشرة

تخيُّر الوقت المناسب للنقد

أراد مدير أن ينتقد اثنين من موظفيه لزيادة حدة التنافس فيما بينهما عن معدله الطبيعى، وقد تسبب غياب التعاون فيما بينهما إلى نشوب العديد من الصراعات حول الاختصاصات التى أدت إلى تأخير فى تنفيذ المشروعات كلف المؤسسة كثيراً، وقد خطط هذا المدير لنقده حيث اصطحبهما إلى الغداء فى مطعم صينى، وقبل أن يأتى النادل ليعرف طلباتهم أشار المدير بكياسة قائلاً: "حسناً إننى أحب كل شئ، ولذلك عليكما أن تختارا معاً ما سنأكله"، وبعد هذا ثارت مجادلة بسيطة استطاع بعدها كلا الموظفين أن يختارا ما سيأكلونه، وبعد أن هنئ الجميع بتناول هذه الأطعمة أشار المدير قائلاً: "لقد استمعت لهذا حقاً. لقد أديتما عملاً رائعاً فى طلب الطعام، وكل شئ سار على ما يرام فيما بينكما، وعندما تعودا إلى المكتب آمل أن تتعاونا معاً كما حدث الآن" وهذا هو ما حدث منهما.

هل هذا مثل للنقد الذى روعى فيه التوقيت المناسب؟ إنك تعتقد هذا. لقد كان ذكاءً من المدير أن يتخير الظروف التى تساعده على تعزيز قابلية موظفيه للنقد، ولكى يضاعف من فعالية هذه الظروف قام بإعداد مهمة يقومان بها معاً واستطاع من خلالها أن يوضح الأسلوب الذى يريدهما أن يتعاملا به معاً ألا وهو التعاون.

ولكى تصل إلى قوة النقد البناء عليك أن تتذكر أن كل شئ له زمان ومكان يناسبه والنقد ليس استثناءً من هذه القاعدة، فالنقد الذى يمكن أن يقدم ويتم تقبله بشكل إيجابى تحت ظروف معينة يمكن أن يصبح عديم الفعالية – ليس بسبب مضمونه أو أسلوب عرضه ولكن لتوقيته والحالة الذهنية لمن تنتقده بالإضافة إلى حالتك المزاجية كناقد.

ونستطيع القول إن أهم حقيقة فى عملية الحصول على قوة التفكير الإيجابى هى توقيت النقد، والذى يكون له دور حيوى فى الحصول على النتائج التى تريدها؛ ولهذا فما أحذرك منه حينما تنتقد شخصاً ما أن تكون على وعى بالزمان والمكان وحضور الناس أو عدم حضورهم والحالة النفسية للشخص الذى تنتقده.

ولكن ما الوقت المناسب للنقد؟ أجب على بعض الأسئلة وسوف تتوصل إلى إجابة هذا السؤال. هل تنتقد بشكل شخصى أم على الملأ؟ وقد تسرع إلى الإجابة قائلاً :"بالطبع بشكل شخصى". وعلى أية حال، فالنقد المعد إعداداً جيداً والذى يوجهه مدير لمرؤوسه فى اجتماع عام ربما يلاقى بالرفض لأن الموظف سيشعر بالحرج ويرى لزاماً عليه أن يراوغ أمام زملائه، أو قد يومئ برأسه إيجاباً ولكنه من داخله مشغول بما يفكر فيه زملاؤه نحوه بعد هذا النقد، وهذه النقاط تعطى العبرة للمدير بما يجعله يتخير وقتاً ينفرد فيه مع موظفه ليوجه إليه ما يراه من نقد.

ولكن أحياناً ما يكون أنسب وقت لنقد الموظف أثناء الاجتماعات وأمام جميع زملائه.

وخذ مثلاً على ذلك المدير الذى يقوم بشكل استراتيجى بانتقاد أحد موظفيه أمام زملائه لأنه يتوقع منه قدراً أقل من الجدال عما لو أنه حدثه بهذا منفردين، كما أنه يعتقد أن سلوك الموظف السابق يعكس حاجة ملحة للتأثير على زملائه من خلال وضع هذا السلوك فى ميزان النقد، كما قد يرى هذا المدير أن الجو الجماعى سوف يدفع الموظف إلى التفكير بشأن هذا النقد.

تخيل أنك رئيس الجراحين فى إحدى العمليات يساعدك ثلاثة من أطباء الامتياز، ورأيت واحداً منهم يخطئ فى إحدى خطوات العملية مما قد يكون له أثر خطير على حياة المريض. ماذا ستفعل فى هذا الموقف؟ إذا انتظرت حتى تنفرد به، فهذا يعنى وفاة المريض.

تخيل أنه فى اجتماع للموظفين بهدف استطلاع آرائهم بشأن تنسيق أحد

الإعلانات وحدث أنك لم تجد النسخ التى توزعها على المجتمعين بالرغم من سلامة الألوان والحروف المطبعية والصور، هنا ما هو الوقت المناسب لانتقاد العامل على آلة التصوير.

والآن هل من المناسب النقد على انفراد أم على الملأ؟

أما السؤال الثانى فهو "كم عليك أن تنتظر قبل أن تنتقد؟ سيكون مثلك مثل الغالبية العظمى من الناس إذا أجبت قائلاً: "فى الحال"، ولكننى سأعطيك استثناء لهذا السلوك: لا تحاول أبداً أن تنتقد شخصاً وأنت فى حالة غضب، وليس هذا لأنك قد تقول أشياء فيها بعض المبالغة العاطفية، ولكن لأن علماء النفس الاجتماعيين أوضحوا أنه حينما يعتقد الشخص الذى تنتقده أن النقد نابع من غضبك، فإن هذا يضعف ثقته فى نقدك حيث سينظر الشخص الآخر إلى النقد باعتباره أمراً مرجعه للغضب وليس هو ما تعتقده حقاً. وببساطة، فالنقد يفقد تأثيره ومصداقيته عندما يعتقد الآخرون أنه كان بدافع الغضب.

قياساً على هذا عليك أن لا تشرع فى النقد فى الوقت الذي يكون فيه من تنتقده غاضباً، والغضب كرد فعل عاطفى يتسبب فى العديد من التغيرات النفسية فى عقلك والتى يكون لها تأثير فى جعلك أكثر تشدداً فى تفكيرك؛ حيث تجد نفسك مقيداً برؤيتك الخاصة لا تخرج عنها، ولذلك عندما يكون من تنتقده فى حالة غضب فعليك أن تعرف أنه سيكون متشدداً فى تفكيره، وقد يرد عليك قائلاً: "إننى لا أريد أن أسمع شيئاً عن هذا"، وما يريد قوله هو "إننى لا أستطيع الإنصات بدقة لما تقوله". ولذلك عندما تكون أنت أو من تنتقده في حالة غضب يكون من الأفضل أن تقلع عن النقد حتى تعود إلى هدوئك.

وكان أحد الكتاب فى الساحل الغربى قد أخبرنى أنه كان لديه بعض أوجه النقد لمحرره بشأن أسلوب ترويجه لكتابه وبالرغم من أنه كان يريد إخباره بهذا فى الحال إلا أنه انتظر عدة أسابيع؛ حيث اعتقد أن النقد سيكون أكثر إيجابية لو أنه

كان فى وقت ينفرد به فيه وجهاً لوجه.

وبدلاً من أن تنتقد مندوب مبيعات مباشرة بعد عرضه للسلعة بسبب أنه لم يمنح المشترى وقتاً كافياً للاستفسار عما يريد عليك – كمدير مبيعات – أن تلقى نقدك قبل أن يقوم هذا البائع بعرضه التالى بعدة دقائق، بأن تقول له مثلاً: " تذكر أن تترك وقتاً كافياً لطرح الأسئلة".

والآن فى رأيك ما هى الفترة التى ينبغى عليك انتظارها قبل أن توجه نقدك؟

وبعد هذا كيف تستخدم التوقيت بحيث يمنحك قوة النقد البناء ؟ مما لا شك فيه أنه ليس هناك قواعد تحدد مكاناً أو زماناً معيناً للنقد، بل يجب تنمية الوعى والمهارة في استخدام العوامل البيئية والنفسية وظروف الموقف لزيادة معدل التقبل لما تقدمه من نقد.

ولوضع هذه النصيحة موضع التنفيذ تقبل أن تبدأ فى النقد، تعود أن تسأل نفسك قائلاً: "هل هذا هو الوقت المناسب لنقد هذا الشخص؟ هل من الضرورى أن أقوم بهذا الآن؟ ولو كنت مكان الشخص الآخر هل كنت أود أن أنتقد فى ظل هذه الأوضاع؟ هل الشخص الآخر فى حالة ذهنية تمكنه من تقبل النقد؟ وهل أنا فى حالة ذهنية مناسبة لتوجيه النقد، وإجاباتك على هذه الأسئلة ستساعدك على تحديد الوقت المناسب مما سيجعل عليك الحصول على قوة التفكير الإيجابى.

النصيحة الحادية عشرة

اسأل على طريقة سقراط

حكى لى أحد المحررين بإحدى الصحف الكبرى فى العاصمة عن مثال رائع للسؤال على طريقة سقراط، وقصة هذا المحرر أنه كان مشرفاً على إحدى طالبات الصحافة التى كانت تملؤها آمال عظيمة بأن تتفوق على لويس لين، وقد كان مقرراً لها أن تمضى فصلاً دراسياً فى مركز الأخبار بالمدينة على أمل التعرف على العمليات الداخلية التى تجرى فى الصحف الكبرى بالإضافة إلى أمر آخر لا يقل أهمية عن هذا، وهو تنمية القدرة على التعليق وتنظيم وكتابة المقالات الجديدة بالنشر.

وكان هذا المحرر مشهوراً بفظاظتة ومعروفاً بتعليقاته الناقدة والمتهكمة مما كان يجعل أحسن الصحفيين لدية يشعرون بعدم أهليته لهذه الوظيفة. ومع هذا، فقد كان من أحسن محررى الأخبار، ووكل إليه صقل قدرات هذه المحررة الناشئة.

ولكى يفعل هذا كان عليه أن يعطيها مهام أسبوعية كانت إحدى هذه المهام تتلخص فى إعطائها الحقائق المتعلقة بأحد موضوعات الأخبار، وكان عليها أن تقوم بكتابته بشكل صحفى منظم.

وقد كان هناك مهلة لكل مهمة، وكان هذا المحرر يتبع إجراءً معتاداً؛ حيث كان يقرأ المقال ثم يكتب ما يراه من نقد إذا احتاج الأمر، ويطلب منها أن تعيد كتابة المقال ليس فقط على أمل أن يكون بشكل أفضل، ولكن أيضاً على أمل أن يظهر تحسن فى المقالات التى ستقدمها بعد ذلك، وبعد أن أعطاها عدة واجبات كان تقييمه لها كالآتى "تكتب بشكل جيد، ولكن تنظيمها سيئ للغاية".

ولأن هذا المحرر كان يقضى وقتاً طويلاً فى قراءة مقالات هذه الصحفية الناشئة وفى كتابة تعليقاته على هذه المقالات فلا غرو أن ينتابه شئ من الإحباط من جراء عدم قدرتها على التحسن بالشكل الذى كان يتوقعه، وبالإضافة إلى هذا يقول: إنه كان كلما عرض عليها نقده لأدائها بشكل مباشر من خلال إخبارها بالضبط بما تفعله وكيف تفعله كانت دائماً ما تأخذ موقفاً دفاعياً، وقد كان هذا الموقف الدفاعى من جهتها باعثاً له على الملل والضجر، ناهيك عن ضجره من عدم ظهور أى تحسن عليها.

وبلغ الأمر مداه فى ظهيرة يوم ما عندما جاءته هذه الفتاة بآخر مقال لها عن أحداث التخريب المتعمد بإحدى المدارس المحلية، وبعد أن قام هذا المحرر بقراءة مقالها فى الحال كان رأيه كما هو بأنها تفتقد إلى تنظيم الحقائق الموجودة فى مقالتها، وبعبارته هو "إن تنظيمها سيئ للغاية".

وإليك ما حدث بعد ذلك على لسان شاهد العيان ألا وهو هذا المحرر. حيث يقول: "لقد كنت على وشك أن أترك موضوع هذه الفتاة برمته. ولكننى أمسكت عن هذا؛ حيث إننى رأيت أن تركها لن يساعدها فى شئ، كما أن إخبارها بما عليها فعله لم يؤت بأية ثمار؛ ولذلك جربت أسلوباً آخر، وكان على النحو التالى :

المحرر : هل سمعت عن حادث القتل.

الصحفية : أى حادث تقصد؟

المحرر: ذلك الذى ورد عبر "الفاكس"

الصحفية : ومن الذى قتل؟

المحرر : جاك سميث

الصحفية : وأين حدث هذا ؟

المحرر : فى منزله

الصحفية : ومتى حدث ؟

المحرر : فى الصباح

الصحفية : كيف ؟

المحرر : تم إطلاق الرصاص عليه

الصحفية : لماذا؟

المحرر : لقد طرحت على التو أهم ستة أسئلة فى الكتابة

الصحفية : ماذا، من، متى، أين، كيف، لماذا؛ اذهبى الآن واكتبى مقالاً عن هذا وضعى تلك المعلومات دليلاً أمامك.

"فما كان منها إلا أن ابتسمت وأسرعت عائدة إلى مكتبها لتقوم بهذه التغييرات، ومن يومها بدأت تلتزم بما كنت أريده منها من نظام".

كم هو جدير بالاحترام هذا المحرر، فكما فعل سقراط عندما انتقد تلميذه أفلاطون فعل هذا المحرر؛ حيث استخدم طرح الأسئلة كوسيلة لتحفيز من ينتقدها على التوصل إلى إجابات بنفسها، وفى هذه الحالة استخدم المحرر سؤالاً استراتيجياً استطاع به أن يحفز هذه الصحفية على طرح سلسلة من الأسئلة وكانت إجابات هذه الأسئلة هى المعلومات التي أراد المحرر من الصحفية الشابة أن تلقى الضوء عليها، وهكذا كان تعامل المحرر مع الصحفية محفزاً لها على التفكير دون المساس باحترامها لذاتها، وكنتيجة لهذا لم تشعر فقط أن التحسين من عملها أمر جيد، بل إنها كانت سعيدة ومتحمسة لذلك، وهكذا يمكن القول بأن النقد من خلال طرح الأسئلة يجعل من تنتقده يتوصل إلى حلول بنفسه.

لا تغفل عن النقطة الأخيرة؛ فالشخص عندما يصل إلى حل مشكلة بنفسه فإن هذا يزيد من احترامه لذاته؛ لأن هذا يرضى حاجته للشعور بالكفاءة وأنه متحكم في ظروفه، والشخص الذى تنتقده عندما يتوصل إلى حلول بنفسه فإن هذا يعطيه

شعوراً بالكفاءة، ومن الفوائد الأخرى لهذا الأسلوب أنه طالما أن الحلول من صنع من تنتقده فإن هذا سيزيد من احتمالية ارتباطه والتزامه باتباع الإجراءات المطلوبة، والنقد من خلال طرح الأسئلة يكون أكثر فاعلية مع الأشخاص الذين يتبنون موقفاً دفاعياً تجاه أى نقد.

وإليك هذا الإجراء المكون من أربع خطوات لاستخدام الأسئلة على طريقة سقراط :

١- ضع سؤالاً أو مجموعة من الأسئلة تقود إجاباتها الشخص الذى تنتقده إلى المعلومات المهمة : "فى رأيك ماذا سيكون رد فعل قسم المبيعات تجاه تقريرك التسويقى؟" أفضل من أن تقول: "لقد كان عليك أن تراجع قسم المبيعات لتعرف وجهة نظرهم".

٢- لا تطرح أسئلة بأسلوب فيه تعالٍ قد يبعث برسالة مفادها "انظر إذا ما كان بإمكانك أن تتوصل إلى الإجابة. جرّب استخدام تعبير "ماذا لو؟" كأن تقول: "ماذا لو أنك غيرت السوق التى ستختارها كاختبار".

٣- إذا توصل الشخص الآخر إلى إجابة لم تصادفها فى حياتك فعليك أن تدرس هذه الإجابة؛ وإذا لم تقتنع بها اذكر وجهة نظرك باعتبارها خياراً آخر "قد يكون هذا صحياً، ويمكن أيضاً أن..."

٤- إذا كنت تشعر بأن الشخص الآخر ينظر إليك باعتبارك تتلاعب أو تخدعه فعليك أن تكون أميناً وأن تنفذ صراحة أسلوب النقد من خلال طرح الأسئلة. "دعنى أسألك بعض الأسئلة وسأقوم بعدها بمشاركتك بآرائى حيث يمكننا بعد ذلك أن نتوصل معاً إلى حلول".

والفكرة الختامية – وربما تكون تحذيرية – أن تتذكر أنك حينما تقلب علامة الاستفهام تتحول إلى خطاف، وفى الغلب، نعمد إلى طرح أسئلة محرجة بحيث لا يجد الشخص الآخر مفراً من أن يتبنى موقفاً دفاعياً؛ بحيث تكون هذه الأسئلة

بمثابة الخطاف الذى يتجه نحو هذا الموقف الدفاعى. وعلى سبيل المثال:

"من أين أتيت بهذه المعلومات التى يعوزها الإتقان؟"

"من جاك، لقد اعتقدت..."

"لقد كان عليك أن تراجعنى قبل أن تسأل جاك".

وهذه الأسئلة هى بمثابة خطاطيف لأنك تعرف مقدماً أنه مهما قال الشخص الآخر فلن يكون مقبولاً، وبدلاً من الاستفادة من تبادل أطراف الحديث ستشعر من تنتقده بالعجز والفشل وفقدان احترامه لذاته، وإذا استطعت تذكير نفسك بعدم استخدام الأسئلة كخطاطيف ولكن كوسيلة ماهرة للنقد، فإنك بدون شك ستزيد من فرصتك فى الحصول على قوة النقد البناء.

النصيحة الثانية عشرة
عندما لا تنجح الكلمات، استخدم الأفعال

قامت رئيسة تمريض الطب النفسى فى مستشفى البحرية التابع للحكومة بشرح موقفها الناقد قائلة :-

من المهم جداً قيام العاملين كل يوم بتدوين جلساتهم العلاجية فى سجل المرضى، وبالتالى يعرف العاملون الذين يتولون العمل فى الفترة المسائية ما حدث أثناء الفترة الصباحية، وكان من النادر جداً أن يهمل العاملون هذا الإجراء، وكان الاستثناء الوحيد هو الطبيب النفسى المقيم والذى اعتاد مغادرة العمل فى بعض الأحيان قبل تدوين ملاحظاته، ففى المرات الأولى التى حدث فيها هذا ذكرت له فعله وكررت عليه أهمية هذا الإجراء، واتفق معى وقال: "إنه سوف يتأكد من عدم حدوث هذا مرة أخرى"، ولكنه فعلها مرة أخرى، وفى الواقع فقد تكرر هذا بشكل مستمر وفى كل مرة يوجه إليه النقد يوافق ويقول: "لن يحدث هذا مرة أخرى" ولكن سلوكه لم يتغير أبداً.

ويمكن أن يتعرض كل مدير ومشرف للموقف السابق، فالموظف يتعرض للنقد بصورة مستمرة بسبب سلوك معين وهو يوافق باستمرار على التغيير إلا أنه لا يفعل. وفى الواقع، فمهما كان نقدك الشفوى بارعاً وبناءً إلا أنه غير مؤثر، بل قد يكون محبطاً.

وفى هذه المواقف وفى حالة استمرار السلوك المنتقد على الرغم من تكرار النقد الشفوى فإننى أقترح أن يتم التواصل بطريقة عملية. بمعنى أن تفعل شيئاً بدلاً من أن تقوله.

يعتقد الكثير منا أن النقد هو ما *نقوله* للآخرين، إلا أن التغيرات السلوكية وسعت مفهوم النقد؛ لأنها تحتاج منك إلى الاعتقاد بأن النقد هو أى شئ تستطيع عمله وليس مجرد قوله وهو ما يساعد الشخص على التحسن، وتقوم هذه التدخلات السلوكية على أساس المقدمة المنطقية التى تقول: "إن النقد هو تفاعل بين الطرفين اللذين يؤثران فى بعضهما البعض". ولذلك، إذا قمت بتغيير سلوكك فإنه فى بعض الأحيان يدفع الشخص الآخر إلى تغيير طريقة استجابته لك أو للموقف.

وتصف رئيسة الممرضات كيف عالجت هذا الموقف النقدى الشائع مع طبيبها المقيم :-

وأخيراً، قررت أن التحدث إليه لن يفيد؛ لذلك كان يجب على أن أقوم بعمل شئ آخر أفضل، فأعددت خطة، حيث عرفت أنه يغادر المستشفى كل يوم فى حوالى الساعة ٣,٣٠. ولذلك، وفى حوالى الساعة ٢,٤٥ ذهبت إلى مكتبه مع أحد مساعدى وقلت : "هلا قمت من فضلك بتدوين ملاحظاتك؟" وداومنا على هذا كل يوم ولمدة أسبوعين ونصف. ولمرتين، قال: "إنه سوف يأتى فوراً" ولكن بدلاً من المخاطرة بعدم مجيئه قلنا إننا سوف ننتظره، وفى أحد الأيام وبينما كنا فى طريقنا لاستدعائه حوالى الساعة ٢,٤٠ دلف إلى حجرة الممرضات وقال: "لقد رأيت أن أجنبك تلك المرحلة" ومنذ ذلك اليوم أصبح يأتى دائماً إلى حجرة الممرضات فى الساعة ٢,٣٠ لتدوين ملاحظاته، لقد غيرنا سلوكه عندما قمنا بتغيير سلوكنا.

وإليك أربع خطوات لاستخدام تغيراتك السلوكية عندما لا تنجح الكلمات:

١- حدِّد الانتقادات التى لا تفيد على الرغم من توجيهها عدة مرات.

٢- حدِّد سلوكاً طارئاً قد يؤدى إلى التغيير بأن تطلب من المتلقى أن يطور استجابة سلوكية جديدة مثل : اقضِ خمس دقائق يومياً مع مساعدتك للفحص وللتحرى ما إذا كانت قد أعادت الملفات لمكانها الصحيح، استدعِ

مرؤوسك يومياً لتذكره بإخبار مساعديه بجدوله اليومى. أعطِ لمرؤوسك إشارة غير شفوية (مثل حك رأسك) فى كل مرة يقاطع فيها أحد المساعدين فى الاجتماع.

٣- كن متوافقاً مع تداخلاتك.

٤- إذا استمرت المشكلة فجرب تغييراً سلوكياً آخر.

إذا أمكنك أن تتذكر أن طريقة توجيه النقد فى بعض الأحيان تكون تغيير سلوكك كوسيلة لمساعدة الآخرين، فإنك سوف تعتاد بشكل أفضل على تجربة قوة النقد البناء.

النصيحة الثالثة عشرة

استخدم توقعاتك

فى بعض الأحيان نتوقع أن الشخص سيستمر فى ارتكاب السلوك الذى ننتقده أى أننا نعتقد أنه لن يتغير، فى هذه الحالة قد تؤدى بنا توقعاتنا إلى توجيه نقد غير بناء، فننتقد الشخص بمجرد اقترابه من السلوك الذى نحن بصدده.

ولنأخذ على سبيل المثال المدير الذى يتوقع أن العاملين معه سوف يتسببون فى تأخير عمله مرة أخرى، فعند اقتراب الموعد المحدد سوف يلفت نظر مرؤوسيه إلى أنه قد فشل مرة أخرى فى الوفاء بموعده المحدد، وذلك على الرغم من عدم حلول الموعد المحدد بعد، وفى واقع الأمر يكون بإمكان المرؤوسين الوفاء بالموعد. لقد أصبح رئيس العمل ينتقد مرؤوسيه بصورة مبالغ فيها، وفى نفس الوقت نقل إليه من خلال نقده أنه غير واثق من نجاحه، وتصبح هذه الرسالة قاعدة للمرؤوس؛ حيث يقول: "إننى لن أستطيع فعل هذا، فلماذا أحاول؟".

والشئ المثير للسخرية أن النقد غير البناء يقلل من جهود المرؤوس الحقيقية لتحسين أدائه مما يتسبب فى دفعه لعمل الشئ الذى يرغب رئيسه فى تجنبه، ألا وهو الاستمرار فى عدم الوفاء بالموعد المحدد.

التوقعات: هى المراهنات العقلية التى نجريها مع أنفسنا بشأن نتائج الأحداث وسلوكنا وسلوك الآخرين، وهى غالباً ما تعكس أهدافنا ومواقفنا، وتعتبر توقعاتنا قوى فعالة فى عملية النقد، ففى المثال السابق يمكنك أن ترى كيف تؤثر التوقعات الشخصية على توجيهك للنقد.

وكذلك تؤثر التوقعات على طريقة تقبلك للنقد. خذ على سبيل المثال حالة تقييم

أدائك التالى، ما هى توقعاتك بشأن ما سيخبرك به رئيسك؟ فربما تكون توقعاتك الداخلية سلبية عندما تفكر : "سيكون هذا سيئاً، لن أكون قادراً على تحمله، وسوف أغضب بكل تأكيد، إن هذا الرجل يريد بالفعل القضاء علىّ".

فعندما تؤمن بهذه التوقعات، فإنك بذلك تقلل من قدرتك على التعامل مع النقد بفاعلية، وتصبح أول إشارة سلبية تصدر عن الناقد تأكيداً على "صحة" توقعاتك "أرأيت، لقد كنت مصيباً، إن هذا الرجل يريد القضاء علىّ". لقد أصبح الغضب المتوقع هو مرشدك الآن، وبالتالى تحدد توقعاتك السلبية انفعالاتك.

وأيضاً تؤثر التوقعات على النقد بطريقة مختلفة، ففى كثير من الأحيان ينشأ النقد من عدم الوفاء بالتوقعات التى لم يتم إيصالها أبداً، وفى أحيان أخرى يبنى النقد على توقعات بعيدة تماماً عن الواقع، فمهما كانت النتيجة فإنها لن تكون جيدة بصورة كافية.

التوقعات : من المستحيل ألا يكون لديك توقعاتك الخاصة، وحيث إن توقعاتك تعتبر قوى فعالة فى التأثير على نتائجك، ففى صالحك أن تعرف كيف تستغل هذه التوقعات، من أجلك فكر فى المدير الذى يعرف كيف يستخدم التوقعات الإيجابية لبناء الثقة فى فريق العمل، فهو مطمئن إلى أن فرص نجاح فريقه فى ازدياد، والمرؤوس الذى يعرف كيف يغير توقعات رئيسه من "إننى لا أتوقع أن ينتقدنى مرؤوس" إلى "إننى أتوقع أن ينتقدنى مرؤوس" سيحظى بعلاقة أفضل مع رئيسه وبالتالى يزيد من فرص نجاحه، والذين سوف يستفيدون من هذا هم هؤلاء الذين يستخدمون التوقعات لجعل تلقى النقد عملية إنتاجية.

ولقد منحتنى السنوات التى قضيتها "كناقد" بعض الإرشادات العامة التى تساعد على جعل العلاقة بين النقد والتوقعات إيجابية، ولذلك أريد منحك إياها، فهناك ثلاث خطوات ولكنها سهلة التطبيق.

الخطوة الأولى : أن تدرك توقعاتك عن طريق التعرف عليها، وأقترح عليك أن

تكتب ما تتوقعه من نفسك، ومن رئيسك، ومساعديك والأشخاص الآخرين الذين يؤثرون فى حياتك العملية، وقد يبدو هذا مجهداً، ولكن بمجرد أن تكتب توقعاتك سوف تصبح قادراً على تقييمها بصورة أكثر دقة، وبالتالى تمنع نفسك من توجيه النقد الذى تحفزه توقعاتك غير الواقعية.

وخطوتك التالية هى أن تختبر ما إذا كانت توقعاتك واقعية أم لا، وهناك طرق عديدة لجعل توقعاتك واقعية، إحداها استخدام الخبرات السابقة كقاعدة، فإذا كنت تتوقع من فريق المبيعات أن يحقق زيادة فى المبيعات بنسبة ٣٠٪ فى العام المقبل إلا أن الخبرة السابقة توضح أن ٢٠٪ هى أفضل زيادة قد حققتها على الإطلاق، فمن المحتمل أنك هكذا تضع لفريقك أسس نقد غير مضمونة، فمن الناحية الواقعية تعتبر الزيادة بنسبة ١٥٪ أمراً رائعاً وكذلك تظل الزيادة بنسبة ١٠٪ أمراً عظيماً، وباستخدامك للخبرات السابقة كقاعدة للبيانات يكون لديك طريقة جيدة لتكوين تقييم واقعى لكيفية أداء فريقك، ببساطة قارن توقعاتك بأدائك السابق وسوف تحصل على فكرة جيدة جداً بشأن مدى واقعية توقعاتك الحالية.

ويعتبر سؤالك للآخرين عن اقتراحاتهم سياسة جيدة؛ ففى بعض الأحيان يكون من الصعب أن تكون موضوعياً بسبب النزعات والعواطف الشخصية، وتمنحك مشاركتك للآخرين فيما تتوقعه لنفسك أو لغيرك مصدراً لمعرفة ما إذا كنت متساهلاً جداً أو متشدداً جداً مع نفسك أو مع الآخرين، وكذلك يمكن أن تساعدك فى تقييم توقعاتك على أساس الواقع، وغالباً ما تعتبر هذه طريقة جيدة لتدرك النقد الذاتى السلبى الذى قد تتلقاه، وهى تعتبر أيضاً طريقة جيدة لمساعدتك لمعرفة متى تكون توقعاتك للآخرين مبالغاً فيها.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكنك تقييم ما إذا كانت توقعاتك واقعية أم لا عن طريق تقييم النسب المئوية لنتائجك المتوقعة، ويساعدك تحديد مقدار الفرصة (فرصة بنسبة ٦٠٪، فرصة بنسبة ٣٠٪، فرصة بنسبة ١٠٪) على التفكير الواضح فيما إذا

كنت ترى بالفعل أنه سيمكنك الوفاء بما تتوقعه، وبمجرد تقييمك لنسبة توقعك يمكنك أن تتعرف عليها أثناء تطور الموقف لتطوير نظرة واقعية، وينشأ عن هذا أمر مهم جداً، وهو أن التوقعات سوف تكون مفيدة بالنسبة لك عندما تكون مرنة.

ولا يعنى جعل التوقعات واقعية أنه ينبغى عليك عدم المبالغة فيها، فنجم السباق الدائم، والمؤلف الذى تتمتع كتبه بأعلى مبيعات والنجم السينمائى، جميعهم لديهم توقعات مبالغ فيها وكذلك أيضاً المدرب والناشر والمنتج، ولكن تصرفاتهم السابقة تدل على أن هذه التوقعات واقعية، ولكن بالنسبة للاعب ألعاب القوى فى المدرسة الثانوية والمؤلف الذى يكتب لأول مرة والممثل السينمائى المبتدئ ستكون هذه التوقعات غير واقعية على أقل تقدير.

أما الخطوة الثالثة كى تنجح توقعاتك فهى إيضاح وتوضيح التوقعات لهؤلاء الذين يشتركون معك فى أنشطة العمل، فإخبار الناس بما تتوقعه منهم يزودهم بالمعلومات المهمة مثل ما الذى تفكر فيه وما هى احتياجاتك، وكذلك يمنحهم الفرصة لتحديد احتياجاتك، وكذلك يمنحهم الفرصة لتحديد ما إذا كانت توقعاتك واقعية، وهل يرون أنهم يستطيعون الوصول بأدائهم إلى المستوى الذى تتوقعه، فإذا رأوا أنهم لا يستطيعون، فإنهم قادرين على توضيح وجهة نظرهم، وبالتالى تستطيع أن تصل معهم إلى منظور واقعى.

التوقعات : حيث إنها جزء من يوم العمل، فإن استخدامها لصالحك يعد عملاً جيداً خاصة إذا كنت تتوقع الحصول على قوة النقد البناء.

النصيحة الرابعة عشرة

اعترف بأنه غير موضوعى

إذا كان هناك أى شخص قد استجاب لنقدك بقوله: "هذا رأيك أنت" فأتمنى أن تعترف بهذه النقطة؛ حيث يعد النقد هو رأيك الشخصى، حتى وإن كان قائماً على حقيقة موضوعية فهو لا يزال تقييمك الذاتى المسؤول عن الحكم على أهمية صفة أو سلوك معين.

ومع ذلك، فكر فى بعض الانتقادات اليومية التى عادة ما توجه حرفياً "عملك فى حاجة إلى تحسين"، "إنك تحتاج إلى المزيد من الاندماج مع زملائك" ، "أنت لا تؤدى عملك كما ينبغى"، فكل هذا النقد يقدم كحقائق عندما يتضمن حكماً، وقد يحكم الآخرون على نفس السلوك بشكل مختلف.

ودائماً ينسى العديد من الناس أن انتقاداتهم تعتبر تقييماً ذاتياً للموقف، فلا يستطيعون إدراك حقيقة أن مفاهيمهم الشخصية عادة ما تكون مختلفة تماماً عن تلك التى تخص الشخص الذى ينتقدونه، وفى الواقع سيكون من السذاجة أن تؤمن بأن الآخرين سوف يفسرون الحدث بنفس طريقتك، ومع ذلك يعتبر هذا اعتقاداً راسخاً بالنسبة لهؤلاء الذين يتلقون نقدك كحقيقة حرفية، وبالإضافة إلى ذلك يفسرون أى معارضة على أنها سلوك انفعالى، وفى الحقيقة فإن الناقد لا يتخذ أى موقف دفاعى، ولكن مثله كمثل المتلقى يعطى تقييمه الشخصى للموقف.

والطريقة الأكثر شيوعاً والتى يستخدمها الناس لتحويل تقييمهم الذاتى إلى حقيقة موضوعية هى رسائل "أنت" وهى تعبيرات تعنى أنك تفعل هذا الشئ أو لا تفعله، ودائماً تثير رسائل "أنت" انفعال الآخرين لأنها تستخدم لإلقاء اللوم مثل: "إنك مخطئ لتسببك فى هذه المشكلة"، "كان ينبغى عليك أن تعرف أفضل"، "إنك

إنسان سيئ" وكثيراً ما يكون اللوم غير ضرورى لأن الناس نادراً ما يتعمدون أداء العمل بصورة سيئة، وغالباً ما يكون سلوكهم مدفوعاً بالرغبة فى الوفاء باحتياجاتهم ولا يتعمدون تشويه أعمالهم.

ولذلك، من المحتمل أن تحصل على النقد البناء إذا تذكرت الاعتراف بأن نقدك ذاتى وليست حقيقة موضوعية محددة فإما أبيض أو أسود، فعندما تعترف بأن نقدك ذاتى وأنه تعبير عن مفاهيمك الشخصية؛ فإنك تزيل فكرة أن المتلقى سيفعل بالتأكيد ما تدعيه أو يحتاج إلى عمل ما تقول، وبدلاً من ذلك فإنك تثير فضوله فيما يتعلق بأسباب تفكيرك على هذا النحو، فإنك تدعو المتلقى إلى مقارنة تقييمه بمفهومك، تنقل إليه أن هناك مكاناً لآرائه دون أن يشعر بأنك تقول له إنك مخطئ، أو تلومه بشأن تصرف معين، وهكذا يصبح أكثر طمأنينة ويبدأ فى بذل جهد مركز للوصول إلى هدفك، وتصبح قادراً على إقامة حوار بناء بدلاً من المجادلة المليئة بالاتهامات.

وبالإضافة إلى ذلك، عندما نلاحظ أن ما تقوله ربما يكون صحيحاً بالنسبة لك، فإنك تبحث عن الكلمات الصحيحة وتزيل التعميمات الموسعة وعبارات اللوم.

ما الذى يجعل الاعتراف بأن النقد الذاتى أمراً صعباً؟ فى بعض الأحيان وبسبب نسيانك لنقطة مهمة تخص التقييم المعرفى فإن الناس يمكن أن يفسروا نفس الحدث تفسيرات مختلفة، وسوف يساعدك إدراك هذه النقطة على تذكر أن نقدك ذاتى وسوف يساعدك أيضاً على السماح للآخرين بإبداء آراء مختلفة.

وعلى المستوى العملى، يمكنك زيادة إدراكك لهذه النقطة باستهلاك نقدك بـ "أعتقد". ولكن القيام بهذه الخطوة يمثل صعوبة أخرى، تسمى المخاطرة.

وفى بعض الأحيان يمكن أن تكون مشاركة أفكارك فى مكان العمل وخاصة مع الرئيس والعميل تجربة مخيفة؛ لأننا نخشى أن تتسبب الفكرة فى إضعاف مكانتنا وربما يكشف التفكير عن افتقارنا للمعرفة. ومع ذلك، يكون هذا هو المطلوب عندما

تنتقد؛ فينبغى عليك أن تكشف أفكارك بخصوص كيفية تقييمك لموقف معين أو سلوك أو شخص... إلخ، وبينما تطرح أفكارك على مائدة الحوار فإنك تصبح عرضة للهجوم؛ لأن أفكارك تخضع الآن لتقييم الآخرين، كم تبلغ عدد المرات التى التزمت فيها الصمت عندما يسألك رئيسك أثناء الاجتماع: "هل لديك أيه أفكار؟". بالرغم من أن عقلك مليئ بالأفكار وبالرغم من أن الصمت لا يعتبر منتجاً، إلا أنه قد يبدو أكثر أمناً أن تحتفظ بأفكارك لنفسك، لأن طرح هذه الأفكار يجعلك عرضة للنقد.

إننى لا أطالبك بأن تكشف لنفسك كل انتقاداتك فقد يكون هذا أمراً غير حكيم، فالفكرة التى ينبغى أن تصل إليها هى النقد البناء فينبغى أن تكون مستعداً للمخاطرة، وهى تقييم الآخرين لأفكارك.

ولقد لاحظت عبر السنوات أن النقاد الإيجابيين يتعاملون مع هذا المأزق عن طريق التقييم الاستراتيجى لوجهات النظر المؤيدة ووجهات النظر المعارضة للتعبير عن أفكارهم أو الاحتفاظ بها لأنفسهم. ولسوء الحظ، فإنك لا تعرف بالفعل ما إذا كان تقييمك دقيقاً حتى تظهر الحقيقة، ولكن هناك أمراً واحداً مؤكداً، وهو أنك إذا لم تكن مستعداً للمخاطرة، فإن فرصتك ضئيلة جداً لتجربة قوة النقد البناء.

النصيحة الخامسة عشرة

اجعل من انتقاداتك حافزاً

إحدى الوظائف الأساسية للنقد هى "التحفيز لتقديم عمل أفضل" ولذلك فمن الأفضل أن تفترض أن وجود حافز للمتلقى يجعل نقدك بناءً.

ويعتبر التحفيز من المصطلحات العتيقة فى علم النفس، وهناك مذاهب لا حصر لها لتعريفه، بالنسبة لموضوعنا يشير التحفيز إلى "أى شئ يثير الشخص للسعى وراء فعل معين" وتتراوح ما بين العطش (والذى يجعلك تسعى إلى الماء) واحتمالات الترقى (والتى قد تحفزك لإجراء المزيد من اتصالات البيع)، ويأتى التحفيز فى كل الصور والأشكال، الأفكار، المشاعر، كلمة معينة أو كلمتين، الإشباع المادى، الاحتياجات المعنوية.

ومهما كانت الأشكال التى يأخذها، فإن الهدف من التحفيز هو إثارتك لأداء العمل، ومن المؤكد أن نقدك قد يكون موجهاً للتطوير ومرتبطاً بمعلومات لا قيمة لها، ولكن إذا افتقر نقدك للتحفيز فلا تندهش إذا لم يتأثر به المتلقى حتى مع وجود النوايا الحسنة.

قيِّم انتقاداتك إزاء التحفيز، هل تجد أن مرؤوسيك أو أفراد فريق عملك يستجيبون لانتقاداتك كما لو أنه ينبغى عليهم تقديم عمل أفضل، أم ترى أن تأثير انتقاداتك عليهم يجعلهم يريدون تقديم عمل أفضل؟. هل ترى أن انتقاداتك لها نتائج جيدة على المدى القصير أم أنك تجد تأثيرها يثير رغبة طويلة المدى للتطوير؟

فإذا كان المتلقون يرغبون فى التحسن بعد سماع انتقاداتك، وكان عملهم فى تحسن مستمر، فمن المحتمل إذن أن تكون ناجحاً فى جعل نقدك محفزاً، وإذا كنت

قد جربت العكس، فربما يكون الوقت قد حان لتضع حافزاً لانتقاداتك.

وعلى نطاق أوسع، وفى أفضل الأحوال يعتبر وجود حافز فى النقد أمراً بناءً ويسهل توجيهه للمتلقى ولذلك تتميز استجابة المتلقى *بالرغبة* فى التحسن وليس مجرد الشعور *بالالتزام* وبمعنى آخر، وجود التحفيز فى النقد يجعل الشخص يبذل أقصى ما فى وسعه وليس فقط اتخاذ أو عمل ما يعد جيداً.

وعلى المستوى الملموس، فإن وجود التحفيز فى نقدك يوضح للمتلقى الفائدة التى سوف تعود عليه من أداء العمل، وحيث إن المواقف النقدية مختلفة، فإن نقطة البداية هى أن تضع أساليبك التحفيزية للشخص محل تساؤل.

سواءً أكنت مدركاً لها أم لا، فإن فروضك التحفيزية ومعتقداتك ومواقفك تجاه المتلقى تؤثر بقوة فى كيفية تلقيه للنقد، وخذ على سبيل المثال "السيناريو" المعتاد للمرؤوس الذى يتأخر دائماً فى عمله، كيف تحفزه لتحسين أدائه؟

فإذا كنت مديراً أو مشرفاً وتنتمى إلى المدرسة التى تقول إنه يمكن تحفيز الناس باستخدام "الجزرة أو العصا" (الثواب أو العقاب) فمن المحتمل أن تكون طريقة نقدك على النحو التالى:- "لكى تحصل على هذه الترقية، ينبغى عليك الالتزام بمواعيدك". فالأسلوب الحافز هو رغبة الشخص فى الحصول على ترقية، والنقد المقدم بهذا الأسلوب سوف يحفزه لتحقيق النتائج المرجوة.

وهذا مدير آخر ينتمى إلى المدرسة التى تقول إن الناس يتحفزون عندما يؤمنون بأن أفعالهم سوف تساعد على الوفاء باحتياجاتهم النفسية غير الملموسة، وسوف يتتبع النقد هذه السطور :- "سوف يقدرك الناس إذا استطعت الوفاء بعملك فى الوقت المناسب" ويتمثل الأسلوب التحفيزى للفرد فى أن تقدير العاملين له يعد شيئاً رئيسياً ومهماً بالنسبة له وسوف يؤثر على طريقة أدائه للعمل بشكل يساعده على الوفاء باحتياجاته.

ترى أى المدرستين يحسن اتباعها؟ ما هو الصواب؟ من الواضح أن كلا

التناولين يمكن أن يكون فعالاً، وهو ما يعتمد على الشخص والموقف، والفكرة الأساسية هنا أنه في كلتا الحالتين تؤثر أساليبك التحفيزية على طريقة توجيهك للنقد.

وغالباً ما يجهل الكثير من الناس أساليبهم المحفزة وبالتالى يفقدون التواصل بينهم ولا يعرفون كيف يوجهون النقد، ويبدو هذا حقيقياً عندما يفقد نقدهم فاعليته.

إلى جانب عدم وجود الرغبة فى تحقيق النتائج المرجوة، يشعر هؤلاء النقاد بمشاعر إحباط وغضب ويأس مؤكدة، وفى النهاية، يقولون: "هذا الرجل مشكلة حقيقية، لقد تحدثت إليه عشرات المرات وهو لا يتغير". والحقيقة هى، أن الناقد هو الذى يجعل المشكلة قائمة بعدم تغيير أساليبه التحفيزية؛ مما يجبره على استخدام نفس المثير غير الفعال لمرات عديدة، فلا عجب إذن من الإصرار على نفس السلوك.

وعلى العكس؛ فإن الذين يقدرون على استخدام النقد البناء باستمرار يدركون أساليبهم التحفيزية وهو ما يمنحهم المرونة *لاختيار أسلوب النقد*، فإذا وجدوا أن أحد البواعث قد فشل فى التحفيز، فإنهم يتحولون إلى أسلوب نقدى آخر ويدخلون بواعث مختلفة فى انتقاداتهم وبالتالى تتنوع فرص نجاحهم.

فى مثال المدير الأول تبدو محاولته الثانية لتوجيه النقد مشابهة للمحاولة الأولى للمدير الثانى والعكس صحيح بالنسبة للمدير الثانى، فكلاهما يتصرف على أساس أنه طالما لم ينجح الباعث الأول، فلنجرب واحداً آخر، وإذا كان الباعث الثانى غير فعال أيضاً، فإنهما سوف يبحثان عن طريقة ثالثة باستخدام أسلوب تحفيز مختلف.

وأسهل طريقة لتصبح مدركاً للنظرية وأساليب التحفيز هى التفكير فى تلك الأساليب، سَل نفسك إذا كانت أساليبك التحفيزية تحقق لك النتائج المرغوبة فلا بأس وإلا فإنك قد ترغب فى مناقشتها، وحين تصبح مدركاً للأساليب التحفيزية

التى تتفق مع كل فرد؛ فيمكنك إذن التعرف على مثيرات محددة يمكن بها تحفيز المتلقى للقيام بالعمل.

ومعظم المسؤولين والمدراء والمشرفين يقولون: "إنهم يقومون بمزج الحوافز داخل الانتقادات التى يوجهونها". ولكن سبب فشلهم هو أن الحافز الذى يقدمونه يبدو مهماً بالنسبة لهم فقط؛ فهم يفشلون فى تنبيه المتلقى إلى قيمة الحافز، وتعتبر محاولة توجيه المرؤوس للتغيير من أجل زيادة فرصك لتكون أكثر نجاحاً، ذات تأثير ضعيف، وإذا أخبرت مساعدتك بأن أمامكما فرصة متساوية لتحمل المسؤولية إذا هى التزمت بالموعد المحدد؛ فإن هذا سوف يكون حافزاً ضعيفاً بالنسبة لها إذا لم تكن تريد المزيد من المسؤوليات، بل إنه سيفقد أى تأثير إذا لم تكن مساعدتك ترغب فى تحمل المسؤولية أساساً.

لكى يصبح النقد حافزاً فعالاً ودافعاً للتغيير لابد من وجود حافز للمتلقى، ينبغى أن يرى بوضوح الفائدة التى سوف تعود عليه، فهو فى حاجة لمعرفة " ماهى المزايا التى يحملها له هذا النقد؟". فعندما تقدم له حافزاً يقدره فسيقول فى نفسه: "إنه من أجلى، إننى أقوم بعمل هذا لصالحى".

ولكى تستطيع التعرف على الحوافز التى يتضمنها نقدك، راقب المحيطين بك واسأل نفسك ما الذى يمكن أن يحفزهم؟ ما هى الأمور المهمة بالنسبة لهم؟ وسوف تعطيك الإجابات أفكاراً عن الأشياء التى يمكن أن تغيرهم.

قم بملاحظة سلوكهم، فإذا كانت علاقتك بهم جيدة فاسألهم عما يمكن أن يكون حافزاً لهم، وسوف تعطيك إجاباتهم رؤى جيدة عما يدور بخواطرهم، والتى قد تكون مناسبة فى وقت لاحق.

والأكثر أهمية أن تسأل نفسك قبل الشروع فى انتقاد شخص آخر : "كيف يمكن أن يكون هذا حافزاً للشخص نحو التحسن؟" وسوف تزيد فعاليتك من إدراكك للأساليب التحفيزية التى تساعدك على اختيار الحافز المناسب فى الوقت المناسب.

وبمجرد اختيارك للحافز امزجه بالنقد الذى توجهه وقدمه بصورة مباشرة للمتلقى، فإذا لم يكن فعالاً؛ فلا تغضب وتصب اللوم على المتلقى، ولكن اجعل نقدك مرناً، وبالتأكيد سوف تجد الحافز المناسب، وسوف تجد أيضاً قوة النقد البناء.

النصيحة السادسة عشرة

ادخل إلى عالمهم

شكت لى مديرة قسم الأحياء بإحدى الجامعات من أن مساعدة لها تواجه صعوبة كبيرة فى التعامل مع الباحثين، وهم فى هذه الجامعة على وجه التحديد شخصيات معروفة ومشهورة فى هذا المجال، ومن خلال المعلومات التى حصلت عليها عرفت أن هذه المساعدة كانت بطيئة فى تقديم ورقة العمل إلى الباحثين، وتتجادل معهم باستمرار وغالباً ما تتجاهل مطالبهم بتحديد المواد التجريبية.

وكانت وجهة نظر المساعدة مختلفة؛ فهى مقتنعة بأن الباحثين مصدر للمتاعب يطلبون منها الكثير دون توجيه كلمة شكر واحدة فضلاً عن أنهم متغطرسون.

وقد أكدت المديرة أن ما تقوله مساعدتها صحيح تماماً، إلا أن الطريقة التى تتعامل بها مع الباحثين لم تكن لائقة ولا مقبولة.

ولقد تدخلت المديرة عدة مرات بطرق بناءة، فقد قامت بترتيب عقد سلسلة اجتماعات منتظمة لمناقشة المشكلة، وسألت المساعدة عن رأيها فيما يمكن عمله حتى تسير الأمور بشكل أفضل وسألتها أيضاً عن المساعدة التى يمكن أن تقدمها لها، وأوضحت أهمية التعاون مع الباحثين، حتى إنها استخدمت التهديد فى بعض المناسبات ولكن كل هذا ذهب أدراج الرياح.

وبعدما استمعت إلى شكوى المديرة سألتها: "كيف تبدو هذه المساعدة؟ وما هوايتها؟ وما الأمور التى تثير اهتمامها؟"

وبعد عدة أيام وحين أصبح الوقت مناسباً، تحدثت المديرة إلى مساعدتها مرة أخرى: "أنت تعرفين أن هؤلاء الباحثين متميزون جداً، وهم يشبهون نباتاتك

وأزهارك ويحتاجون إلى عناية فائقة؛ إذ يحتاجون إلى الرى كل يوم والتعرض لأشعة الشمس، فهم فى حاجة إلى أن تتحدثى معهم، وعندما تفعلين هذا، يثمرون ويصبحون أقوى وأكثر نضرة، وسوف يكون من السهل عليك الاعتناء بهم".

وفى نهاية الأسبوع التالى لاحظت المديرة أن موقف وسلوك المساعدة تجاه الباحثين قد تحسن بصورة ملحوظة.

وتبدو كلمات المديرة نوعاً من الزيف إلا أنها فى الحقيقة ساعدتها أخيراً للوصول إلى النتائج التى تريدها، فقد استخدمت الاستعارة للدخول إلى عالم المساعدة، فقد تحدثت إليها عن الباحثين بطريقة مكنت المساعدة من التعامل معهم بطريقة فيها ألفة وبهجة، وهذا هو السبب فى اعتبار الاستعارات أدوات فعالة فى توجيه النقد.

فهل يعنى هذا أنه ينبغى عليك أن تضع المتلقى دائماً "كقائد للسفينة"؟. بالطبع لا، ولكن سوف تجد فى كثير من الأحيان أن الاستعارة أداة جيدة تساعدك فى الوصول إلى النقد البناء، ولكن فى بعض الأحيان لا يكون النقد مثمراً؛ لأنه لا يعنى شيئاً للمتلقى وبالتالى لا يحفزه للتغيير حتى إذا حاولت ربط التغيير بحافز مادى أو أى شئ آخر.

وهنا قد تجد أن منقذك هو توجيه النقد من خلال الاستعارة المدعمة بالمبدأ النفسى الذى يقول: "إن الاستعارة هى البوابة التى تدخل منها إلى العقل الباطن" وهذا يعنى أن الاستعارات تسمح لك بالدخول إلى عالم المتلقى بطريقة ذات معنى بالنسبة له. وبطريقة أخرى، فأنت تضع "ما تتصوره داخل عقله"، والآن يتسلل النقد عبر الشعور بالتحفيز لدى المتلقى، لقد أصبح ذا معنى وبالتالى يحفز الفعل.

وتنشأ الدعوة الثانية لاستخدام الاستعارة عندما يتجه نقدك إلى نقطة شديدة الحساسية أو تبدو أنها – بالتأكيد – ستثير موقفاً دفاعياً لدى المتلقى، هنا يكون النقد من خلال الاستعارة مفيداً؛ لأنه يسمح لك بتقديم المعلومة بطريقة حسنة،

وعلى سبيل المثال قد تجد أن مرؤوسك مندفع بشدة فى مشروعاته. ومع ذلك، فى كل مرة تقترب فيها من الموضوع تجد استجابته عنيفة، ومن الحقائق المعروفة أيضاً بالنسبة لك أن هذا المرؤوس يقضى إجازته فى رحلات الصيد، وبالتالى قد يكون نقدك أكثر تأثيراً إذا قلت له: "إن هذا المشروع يشبه صيد القرش، تحرك ببطء وانتظر حتى تتأكد من أنك قد تمكنت منه، ثم بحرص شديد قم بسحبه".

وهناك موقف ثالث تجد فيه النقد من خلال الاستعارة مقبولاً عندما تضطر إلى انتقاد مجموعة سواء كانت فريقاً أو إدارة أو قسماً، ويعتبر العامل الحاسم لهذا النقد، هو اختيار الاستعارة التى تنطبق على المجموعة بأكملها بمعنى استخدام استعارة موحدة.

وهناك حالة تختص تماماً بهذا الموضوع تتعلق بطبيبة تعمل مديرة بأحد المستشفيات، وكانت قد انتقدت جميع رؤساء الأقسام بالمستشفى بسبب افتقارهم لروح التعاون؛ حيث توجد منافسة عنيفة بينهم وكل ما يهمهم فقط هو مصلحة وسمعة أقسامهم، وليست المصلحة العامة للمستشفى.

وبعد تحليل الموقف توصلت المديرة إلى أن المواجهة المباشرة على نحو :- "لماذا لا يتعاون قسم أمراض القلب مع قسم العلاج الطبيعى؟" أو "قسم الأشعة؛ ما مشكلتكم مع قسم الجراحة؟" سوف تؤدى إلى إثارة مشاعر الغضب والسخط والتحفز وهى سمات لا ترغب فى وجودها في محيط العمل بالمستشفى.

وبدلاً من ذلك، لجأت إلى تغيير سلوك فريق العمل عن طريق تزويدهم بمعلومات عن طريق الاستعارة بشئ تعرف أنه يتعلق بكل فريق العمل ألا وهو الجسم البشرى، فقد شرحت بلغة مألوفة للجميع ما يحدث عندما يفشل أحد الأعضاء فى أداء عمله فى إطار النظام المترابط للجسد، وفى الحال فطن الأطباء إلى مغزى حديثها وأخبرتنى أن "كل شئ سار بشكل جيد".

هناك طريقتان لاستخدام هذه النصيحة بفاعلية :

١- اختر الاستعارة المناسبة، استمع إلى حديث المحيطين بك، وتعرف على قيمهم واهتماماتهم، ولا تستخدم استعارات رياضية إذا لم يكن المتلقى مهتماً بالرياضة.

٢- قم بأداء واجبك المنزلى لتكون متفقاً مع ما تتحدث عنه من استعارة، فإذا لم تفعل، فإن المتلقى سوف يدرك أنك لا تهتم بما تتحدث عنه.

وتعتبر الاستعارة طريقة واضحة قيمة للاتصال، وتعتبر القدرة على استخدام الاستعارة واحدة من أهم المهارات للوصول إلى قوة النقد البناء.

النصيحة السابعة عشرة

المتابعة - المتابعة - المتابعة

فى كثير من الأحيان قد تقدم نقدك بطريقة بارعة تأتى بنتائج مثمرة، إلا أنك فى أحيان أخرى تقدم نقدك أيضاً بطريقة بارعة ويكون المتلقى متلهفاً للتغيير، إلا أن النتائج لا تدوم.

ويبدو أن المساعدة سوف تعود إلى تأخير تسليم التقارير بعد أن كانت تسلمها لك فى ميعادها لمدة شهر، وبعد أن صار رئيسك فى العمل مستمعاً جيداً بعد حديثك معه عاد فى الأسبوع التالى إلى أسلوبه المستبد المتسلط، وبينما استجاب فريق العاملين معك للنقد، وقاموا بتنظيم المزيد من الاجتماعات، إلا أن بعد ستة أشهر عاد معدل الاجتماع بينهم يتضاءل مرة أخرى، باختصار، كانت قوة النقد البناء ذات تأثير مؤقت.

وعلى الرغم من حقيقة أنك قد وجهت نقداً إيجابياً وأن المتلقى مستعد للاستجابة إلا أنه ينبغى عليك أن تتأكد من استمراره على النهج، وبطريقة أخرى، إذا أردت أن تكون قوة النقد البناء دائمة التأثير فمن الأفضل أن تتذكر المتابعة.

وتعنى المتابعة بمفهومها الدقيق، أن تلاحظ ما إذا كان المتلقى يستجيب وفقاً لما تم الاتفاق عليه، وتقوم بإبلاغ المتلقى بملاحظاتك بشكل مباشر، وبمعنى أدق إن المتابعة تعنى إدراك أن النقد هو عملية تطورية، وليس بالضرورة أن يكون التغيير سهلاً، وفى حالة النقد فإنك غالباً تحاول الوصول إلى المتلقى لتطوير طريقة جديدة للاستجابة، وتساعدك المتابعة على تحقيق مهمتك.

وعلى المستوى العملى، فإذا رأيت أن المتلقى لا يستجيب وفقاً للمتفق عليه،

فأشركه فى أفكارك، افعل – أيضاً – نفس الشئ إذا لاحظت حدوث تحسن، وفى كلتا الحالتين فإن استجابتك لن تجعل المتلقى يتعرف على أفكارك فحسب، ولكنك أيضاً تجعله يدرك أنك لا تزال تشاركه وتصر على تحقيق ما اتفقتما عليه.

ويقع الكثير من النقاد فى خطأين عند المتابعة، الأول الافتراض بأنهم إذا لم يلحظوا أى تحسن فإن المتلقى شخص غير ملتزم ويتجاهل نقدهم، ثم يبدأون فى توجيه نقد هدام للمتلقى أو على أسوأ الفروض يقومون بتدوين ملاحظاتهم ويحتفظون بها من أجل تقييم الأداء السنوى، وينسون أن تطوير عادات جديدة أو تحسين السلوك مسألة صعبة ولا تحدث فجأة، فيمكن – حسابياً – القيام بترتيب السجلات الأرشيفية خلال أسبوع ولكن ربما يحتاج المدرس إلى ستة أشهر لتحسين علاقته بطلابه.

أما الخطأ الثانى الشائع فهو ملاحظة التحسن دون الاعتراف به، وغالباً ما يقوم ذلك على حقيقة أن أداء المتلقى لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب. مرة أخرى، فإن التغيير لا يحدث فجأة، فإذا لم تعترف بتحقيق أى تقدم إيجابى مهما كان ضئيلاً، فإن الفوائد لن تتحقق. حتى إن المتلقى سوف يعود إلى الطرق القديمة لأنه يرى أن جهوده لا تعود عليه بأية فائدة ولا حتى أثر إيجابى، وحيث إن التغيير يكون صعباً خاصة مع عدم وجود أى حافز؛ فسيكون من السهل أن تطفو العادات القديمة على السطح، وبالإضافة إلى ذلك إذا انتظرت حتى يتقن المتلقى مهمته، فإنك سوف تنتظر إلى الأبد.

وإليك الطريقة التى يمكنك من خلالها تنفيذ متابعتك : بمجرد أن تلحظ تقدماً تحدث مباشرة إلى الشخص، وسوف تكون ملاحظتك لتقدمه حافزاً إيجابياً وسوف تحافظ على استمرار قوته الدافعة وتمكنه من تقديم أداء أفضل.

وإذا رأيت أن المتلقى يعانى من صعوبة فى أداء عمل مثمر فأعد النقد واشرح له كيف يمكنك مساعدته، وفى أحيان كثيرة نطالب المتلقى بأن يحاول بجد أكثر

وربما يكون إلقاء مسؤولية التغيير على المتلقى فى كلتا الحالتين أمراً فعالاً أو غير فعال، وعندما تتساءل كناقد عن كيفية تقديم المساعدة فإنك تشترك بصورة مباشرة فى عملية تطوير أسلوبه وتشارك فى متابعة ذلك التطور، وطالما أنك تساعد فأنت تتابع، فعلى سبيل المثال، ذلك المدير الذى يعقد جلسات كل أسبوعين لمساعدة المعلمة فى مراجعة أساليب التدريس التى انتقدها يعتبر متابعاً بطريقة أكثر فاعلية من المدير الذى يسأل كل أسبوع عن كيفية سير الأمور.

وربما يكون الأكثر أهمية هو أن تظهر للمتلقى من خلال متابعتك للنقد أن تعبيرك عن الرغبة فى المساعدة ليس بالكلام وحسب، فيبدأ فى الشعور بأنك ملتزم بمساعدته، ويبدأ فى تلقى نقدك طواعية؛ لأنه بدا فى رأيه كجزأ من الجهد المشترك لزيادة معلوماته وتحسين مستقبله ولدفعه إلى النجاح، بمعنى آخر، فإن المتابعة تساعد المتلقى على الوصول إلى قوة النقد البناء.

النصيحة الثامنة عشرة
تعرّف على معاييرك النقدية

أوضح الناقدان الكبيران أفلاطون وأرسطو أن الناقد الجيد يبنى آراءه وفقاً لمعايير محددة، وإننى أتفق معهما وأثق أنك أيضاً سوف توافقنا بالتأكيد، فحقاً سوف تكون حالة نادرة بين المدراء إذا لم تكن تتساءل أبداً عمن هو صاحب الأداء الجيد، والمؤسسة ذات المستوى الأفضل وعن المدير المثالى، وبالمثل، سوف تكون حالة نادرة بين الموظفين إذا لم تسأل فى كثير من الأحيان عن المعايير المستخدمة لتقييم كفاءتك أو استيعاب تلك المعايير.

وتعتبر فكرة وجود معايير كنقاط مرجعية للتقييم جزءاً لا يتجزأ من النقد؛ لأنها تشكل الأساس المنطقى لإعداد تقييمك، فعلى سبيل المثال يتأثر نقدك لتقرير التسويق بالأسلوب الذى ترى أنه يجب أن يقدم به، ونقدك لتأخر مساعدك فى الاتفاق مع العملاء، هو بلا شك، انعاكس لطريقة تفكيرك فى قدرته على التصرف، وفى كلتا الحالتين تؤثر معاييرك على قرارك بشأن ما هو جيد وما هو سيئ، وبالإضافة إلى ذلك، فإن معاييرك – وخاصة في موضوع تقييم الأداء – أصبحت مسئولة عن القرارات المهمة.

ومن بين كل النظريات الخاصة بمفهوم المعايير والموجودة لدينا أقدم لك القليل منها لتتأملها، ولكن ينبغى عليك وعلى أفراد فريق العمل التفكير فى التطبيقات والتدريب على التفاصيل، وسوف أستعرض مثالاً مألوفاً بالنسبة لى :-

فى كثير من الأحيان : أبدأ ندوة نقد بأن أطلب من المشاركين أن يذكروا باختصار المعايير المهمة التى سوف يستخدمونها لتقييم تجاربهم المقبلة، وقد استمعت إلى المشاركين :-

"هل هو عملى؟"

"هل يمكن استخدامه فوراً؟".

"هل هو فى صميم اهتماماتى؟"

"هل هو محاضر جيد؟"

"هل تعلمت شيئاً جديداً؟"

"هل هو متميز مثل مارتن لوثر كينج؟"

"هل يفى باحتياجاتى؟"

"هل كان لطيفاً"

"هل تعلمت ثلاثة أشياء محددة يمكننى استخدامها؟"

"هل يستطيع جذب انتباهى؟"

وقد سألت المجموعة: "ما أهم معيار بين تلك المعايير؟" وقد أثار هذا الكثير من المناقشات، وسألت المجموعة أيضاً: "هل من العدل تقييمى باستخدام هذه المعايير المختلفة. فقد أستطيع الوفاء باحتياجاتك ولكن، قد لا أتمكن من احتمالك، قد أكون محاضراً جيداً ولكننى لن أحظى بنفس جاذبية حديث مارتن لوثر كينج"، وقد دارت مناقشات كثيرة حول موضوعية المعايير عند استخدام العديد منها.

وفى النهاية كانت هناك قرارات قلية ولكن الدارسين ركزوا على التعرف على المعايير مسبقاً؛ لأن القيام بهذا له فوائد عديدة.

أولاً، عليك أن تدرك فوراً أن معاييرك ذاتية : أى حتى مع إدراكك لأهميتها، فهى توضح مستوياتك وقيمك، ما تراه جيداً، وما تراه سيئاً وبالتأكيد سوف يختلف معك هؤلاء الذين يستخدمون معايير مختلفة، وفى الواقع يعتبر استخدام معايير مختلفة لتقييم الأداء مصدراً رئيسياً للصراع فى مؤسسات عديدة، وفى هذا الصدد، فمن الحكمة أن تدرك المعايير التى يستخدمها الآخرون.

ويساعدك تحديد معاييرك مسبقاً في جعل النقد أكثراً تركيزاً ودقة؛ لأن لديك نقطة محددة في عقلك تحاول أن تجعل المتلقى يحققها أو يصل إليها، وتوضح هذه النقطة الأخيرة أنه لا يكفى تحديد معاييرك وأنه ينبغى عليك أيضاً أن تنقلها إلى الأشخاص المتوقع أن تنتقدهم.

لا تخلط بين إبلاغهم بالمعايير وإبلاغهم بالتوقعات (انظر النصيحة رقم ٩)، حيث تتعلق المعايير بمستويات مقاييسك أما التوقعات فهى تنقل ما ترغب فى حدوثه، فعندما تخبر مرؤوسك أن معيار نجاحه هو تحقيق مبيعات بنسبة ٢٠٪ فإنك تبلغه بالمعيار الذى تستخدمه لعمل التقييم، ولكنك أيضاً قد تتوقع منه أداء أفضل من المعيار المتوقع، ويمكنك أن تلاحظ كيف يمكن لهذه التوقعات إذا لم يتم تحقيقها أن تؤدى إلى عجزك عن القييم النهائى بصورة واضحة.

وهناك طرق عديدة لإبلاغ من تنتقده بتلك المعايير، ويعتبر أكثرها شيوعاً هو التحدث عنها، ولكنها ليست دائماً أكثر الطرق فاعلية، وفى بعض الأحيان يكون أفضل تحد لك هو عرض هذه المعايير، فعلى سبيل المثال أخبرتنى ناشرة كتب أنها في كل مرة تتفق فيها على العمل مع مؤلف جديد ترسل إليه نسخة من كتاب يوضح – من وجهة نظرها – أسلوب تأليف الكتب الإدارية الجيدة، فقد عرضت عليه إذن معاييرها قبل أن يرسل إليها الكتاب مؤكداً أنه ساعده جداً.

ويعتبر تحديد معاييرك قبل توجيه النقد أمراً مهماً؛ لأنه يدفعك لتتذكر أن النقد يكون ذا جدوى فقط عندما يكون فى صلب معاييرك، فانتقاد البائعة بسبب أدائها السيئ فى العمل يكون بلا معنى إذا كانت تضاعف حصتها. ومع ذلك، فإذا كان من بين معاييرك للبائعة الجيدة ترحيبها الحار بالعملاء، وكان عملاء هذه البائعة بالتحديد لا يشعرون بالترحيب من جانبها؛ فإن نقدك يكون صائباً، والمدير الذى ينتقد أكثر المدرسين المحبوبين لأن عمله سيئ لا يكون مصيباً فى نقده، إلا أن الأمر سيختلف إذا كان معياره هو كيفية أداء طلاب هذا المدرس فى الاختبارات وليس شعبية المعلم.

ولتطبيق هذه النصيحة بفاعلية، قبل أن تنقد (خدمة العملاء) والعلاقات مع الزملاء أو تنظيف مكتبك) اسأل نفسك :-

- ما هى المعايير التى أستخدمها؟ وهل تعكس السلوك الذى أنتقده؟
- هل ينبغى أن أستخدم معايير أخرى؟
- هلى يدرك الآخرون المعايير التى أستخدمها للحكم على أفعالهم ونتائجهم؟
- هل معاييرى ثابتة؟ أم أننى أغيرها من فترة لأخرى؟
- ما الذى يراه الآخرون فى اختيارى للمعايير؟

فسوف تساعدك إجابتك على تشكيل وإبلاغ انتقاداتك فى صورة تقييمات أكثر فاعلية وهو ما يعتبر معياراً مهماً يسهم فى الوصول إلى قوة النقد البناء.

النصيحة التاسعة عشرة

استمع لنفسك

تعتبر المعانى التى نحادث بها أنفسنا إحدى الطرق العديدة التى من خلالها تؤثر أفكارنا على مشاعرنا وتصرفاتنا، وهذه المحادثات الداخلية هى الآليات التى تسمح لنا بإعادة تقييماتنا وتوقعاتنا إلى الوعى، فالتصريحات التى نقولها لأنفسنا تسبق أو تصاحب أو تلى الأشياء التى نشعر بها وهى ترتبط بها مباشرة، فإذا كنت ترى أن النقد أمر سلبى فلا شك أن حديثك مع نفسك كان سلبياً عندما تعرضت للنقد.

ومن التعبيرات المألوفة بالنسبة لك "هذا أسوأ ما توقعت"، "متى سوف ينتهى؟"، "فى المرة القادمة سوف يطلق علىّ النار"، وهى تعبيرات شائعة يقولها الناس لأنفسهم عندما يتعرضون للنقد، ولا تعكس هذه التعبيرات الذاتية فقط المفهوم السلبى عن النقد بل الأكثر دقة أنها تجعل من الصعب عليك أن تتقبل ما يقال لك، وفى الواقع تجعل هذه التعبيرات الذاتية الموقف أكثر سوءاً، ولإزالة هذه النزعة السلبية ينبغى عليك أن تنمى مهارة الاستماع إلى نفسك.

وسوف تسمح لك قدرة الاستماع إلى نفسك أن تراقب بدقة ما تقوله لنفسك عندما تتعرض للنقد (وكذلك عندما توجه نقداً) وبينما تتحسن قدرتك على الاستماع إلى نفسك، فإنك سوف تصبح قادراً على الانتباه بصورة أفضل لتعبيراتك الذاتية. ويمكنك حينها اختبار أفكارك لترى ما إذا كانت تساعدك أم تسئ إليك، ويمكنك مع وجود هذه الدرجة من الوعى أن تبدأ فى التعرف على هذه الأفكار لمساعدتك لتصبح أكثر تقبلاً للنقد الذى تتعرض له، وبالتالى سوف تستخدم هذه التصريحات الذاتية كتعليمات لإرشادك أثناء عملية النقد.

وأفضل طريقة لاستخدام هذه النصيحة أن تجلس بمفردك لمدة خمس دقائق فى اليوم فى مكان هادئ وتستمع إلى المحادثة الداخلية التى تجرى الآن داخل عقلك، وانتبه إلى مدى سرعة أفكارك واستخدامك للضمائر هل تستخدم ضمير المتكلم أم الغائب، وتخيل أنك تتحدث مع شخص آخر عبر الهاتف، وهدفك هنا هو أن تجعل محادثتك مع نفسك أمراً مألوفاً.

وتعتبر ممارسة الاستماع لدقائق معدودة كل يوم ولمدة أسبوع معززاً قوياً لقدرتك على الاستماع إلى نفسك، وسوف تلحظ سريعاً أنك تنتبه إلى أفكارك الداخلية أثناء العديد من المواقف : ممارسة الرياضة، الاستماع إلى صديقك، وغيرهما... ويسمح لك هذا الإدراك باستخدام أفكارك البناءة.

وبمجرد اعتيادك على الاستماع إلى نفسك يمكنك أن تبدأ فى التركيز على ما تقوله لنفسك عندما ينتقدك شخص آخر، وأخطار هذا الأسلوب أنك سوف تجد محادثاتك الداخلية – مليئة بالرسائل الهدامة والتى تجعل الموقف ليس فقط أسوأ بل وغير حقيقى أيضاً.

وسوف تصبح التصريحات التى تستمع إليها داخلك عندما تتعرض للنقد مألوفة، وسوف تصبح طريقة حديثك مع نفسك واحدة مهما اختلف أسلوب رئيسك فى النقد.

وعندما تستعيد شريط أفكارك باستمرار، فإن أفكارك سوف تصبح أكثر تدفقاً وسرعة حتى تبدو وكأنها تحدث دون أى تفكير مسبق؛ فقد أصبحت أفكاراً تلقائية.

وغالباً ما تتميز أفكارك التلقائية بهذه الخصائص :–

- فى الغالب تفتقر إلى العقلانية، وبالتأكيد فإن الموظفة التى ترى أنها فاشلة لمجرد أن رئيسها قد أخبرها بأن عملها فى حاجة إلى تحسين تكون غير متعقلة.
- إنك – غالباً – تؤمن بهذه الأفكار، وعلى الرغم من أن العديد من هذه

الأفكار التلقائية غير عقلانية إلا أنك تتقبلها كحقيقة واقعية، ونادراً ما تميل إلى تقييمها أو مواجهتها.

- غالباً ما تكون موجزة، فربما يقول المدير التنفيذى الذى تمت ترقيته (إنها النهاية) ليقنع نفسه أنه لن يحصل على أية ترقية لمنصب أعلى.
- تميل أفكارك التلقائية إلى التراكم وهى تعتبر مفتاحاً للأخطار الأخرى، فربما تجر عليك فكرة كئيبة سلسلة كاملة من الأفكار الكئيبة (وإليك مثالاً لفكرة تلقائية تظهر عندما ينتقد رئيس مرؤوسه، فالفكرة التلقائية : دعك من هذا النقد، فالمعنى الحقيقى وراء نقدك أنك ترى أننى غبى، لقد ذهبت ترقيتى مع الريح، ماذا ستقول عائلتى؟ سوف يهجروننى بالتأكيد)

والمشكلة أن هذه الأفكار تظهر فى أقل من الثانية لأنها تبدو تلقائية، ونادراً ما تأخذ وقتاً كافياً للتعرف على محتواها الهدام، وبدلاً من ذلك نأخذ موقفاً دفاعياً ضد هذا النقد.

وعندما تصبح قادراً على سماع حديثك مع نفسك، فإنك سوف تكون قادراً على اختيار الأفكار البناءة والتى كانت لديك فى عملية النقد الأولى واستخدمتها كمفتاح، فأنت بحاجة إلى الحديث مع نفسك بطريقة مختلفة تساعدك على الاستماع إلى النقد وتقبله.

وأنصح باستخدام أسلوب النقد المضاد، وهو قائم على أساس أن أفكارك النقدية عبارة عن ضربات عقلية توجهها لذاتك، وبالتالى تفقد الإحساس، وكمثل الملاكم، أنت فى حاجة إلى رد هذه الضربات عن طريق إعداد عبارة بناءة تتذكرها عند تعرضك للنقد مع الرد المنطقى أي تعبير يساعدك فى وضع قواعد للأشياء وبالتالى تصبح قادراً على التصرف بطريقة بناءة، فعلى سبيل المثال، إذا سمعت نفسك تقول: "إنه هنا للنيل منى" تكون العبارة المضادة "كيف أتحقق من هذا؟ إنه يرشدنى كى أصبح أفضل"، وإذا وجدت نفسك تقول: "أنا فاشل" اجعل عبارتك

المضادة "لا يعنى أدائى السيئ أننى فاشل، سوف أتعلم ومن ثم يمكننى تحسين أدائى". سوف تسمح لك هذه العبارة المضادة بإزالة كل الرسائل الهدامة التى تسمعها عندما تتعرض للنقد، وتجعلك تتقبل النقد بعقل متفتح، وبالتالى يمكنك اتخاذ قرار متعقل بمدى صواب ذلك النقد.

وأفضل طريقة لتدريب نفسك على الضربات المضادة أن تكتب كل التعبيرات الهدامة التى تسمعها من نفسك عندما تتعرض للنقد، وبعد كل واحدة جهِّز تعبيراً مضاداً يمكنك استخدامه إذا دعت الحاجة، وسوف تسهل عليك معرفتك المسبقة بالأفكار المضادة التحدث إلى نفسك بطريقة عقلانية حتى عندما يكون النقد هداماً.

وبالمثل، عندما توضع فى موقف تعرف أنك قد تتعرض خلاله للنقد، قم بكتابة كل التعبيرات الذاتية التى ترشدك إلى أن يكون تصرفك بناءً :-

- الالتزام بالموضوعات
- الاستماع لما يقول
- يمكننى التعلم من هذا الموقف
- التقط نفساً عميقاً واسترخ.

ويعتبر استخدام التعبيرات الذاتية بهذه الطريقة فعالاً؛ لأنها تتحكم فى التدفق العاطفى وتقود تصرفاتك نحو الاتجاهات البناءة، ولا تدع أى شئ يصرف انتباهك عما تريد وامنح نفسك الثقة فى قدرتك على التوافق مع النقد. وباختصار، يساعدك تعلم الاستماع إلى نفسك على سماع النقد البناء.

النصيحة العشرون

ابق هادئاً ورابط الجاش

نبضات قلبك تتسارع، وتنفسك يصبح أسرع وضغط دمك يرتفع وقد تتصبب عرقاً، فإذا كنت تمارس تمريناً رياضياً فمن المحتمل أن ترحب بهذه الاستجابات الجسدية كعلامة على التدريب الجيد، فأجهزتك تعمل بصورة جيدة وأنت فى أحسن حالاتك ولكن إذا كنت توجه نقداً وتتعرض له، فإنها بالتأكيد علامات على أنك لست فى حالة جيدة وأنك بعيد عن طريق النجاح.

وبالنسبة للعديد منا، يثير النقد مشاعر قوية وخاصة الغضب عندما نتعرض للنقد، والقلق عندما نوجهه، وتقوم هذه المشاعر التى تشعلها التعبيرات الذاتية السلبية بإحداث اضطراب فى الجهاز العصبى؛ بحيث تصبح تلك المشاعر مشتتة للتفكير.

وإذا لم تسيطر على هذه الإثارة، فإنك تفقد ذكاءك، فإذا كنت المتلقى، فإنك ترفض النقد تلقائياً، وإذا كنت من يوجه النقد فإنك تصبح منفعلاً فى آرائك ومقتنعاً بأنك على صواب وحاداً فى تلقى أى رأى.

وفي كلتا الحالتين فإن عدم القدرة على السيطرة على انفعالاتك عندما تكون الموجه أو المتلقي للنقد سوف تمنعك من التركيز عندما يكون الموقف مشتعلاً، أى عندما يصبح النقد أمراً سيئاً.

ومن ناحية أخرى إذا استطعت البقاء هادئاً أثناء مواجهة النقد فإنك سوف تكون قادراً على التعامل مع الموقف بصورة أكثر فاعلية؛ لأن مشاعرك الانفعالية لم تكن تساعدك على إظهار أفضل ما لديك، وبدلاً من ذلك سوف تصبح قادراً على تقييم الموقف بدقة وإصدار الاستجابة الملائمة.

وهناك خطوات عديدة ينبغى عليك اتخاذها وسوف تساعدك على البقاء هادئاً عندما توجه نقداً أو تتلقاه، الأولى أن تصبح حساساً تجاه الاستجابات الفسيولوجية التى تخبرك بأنك لم تعد هادئ الأعصاب، وسوف يكون فى مقدورك استخدام هذه الاستجابات كمرشد ونذير بأن مشاعرك بدأت تخرج عن سيطرتك، ويمكنك فى ذلك الحين التدخل لتهدئة نفسك، بالتالى تسمح لنفسك بتقييم النقد على أساس فائدته، فإذا كنت موجهاً للنقد فإن مشاعرك سوف تخبرك إذا كنت شديد الغضب أو قلقاً أثناء توجيهك للنقد.

ويمكنك أن تبدأ فى تعلم كيفية استخدام مشاعرك كمرشد إذا شعرت بأن الأمور قد تخرج عن سيطرتك بملاحظة مستوى الإثارة الجسدية فى مواقف متنوعة، فعلى سبيل المثال، راقب نفسك عندما تسترضى أو عندما تقرأ كتاباً أو عندما تمارس تمريناً رياضياً أو تسرع للحاق بالعمل أو عندما تتعرض للنقد. ركز على معدل تنفسك ومعدل ضربات القلب وحاول أن تشعر بكيفية اختلافهما فى المواقف المختلفة، وسوف تلحظ – سريعاً – أن نظام الإثارة الجسدية لديك يكون أبطأ – وقت الاسترخاء – منه عندما تكون مسرعاً أو غاضباً، وبعد عدة أيام من المراقبة سوف تعتاد على الملاحظة عندما تسرع معدلات الإثارة بجسدك.

وفى موقف النقد، سوف تكون الحساسية الجسدية حافزاً؛ لأنها سوف تمكنك من أن تدرك بسرعة أنك قد أصبحت فى حالة إثارة، وسوف يكون هذا الإدراك هو مفتاحك لتهدئة نفسك، وربما يكون ذلك عن طريق التنفس ببطء أكثر، وربما تستخدم أيضاً الإثارة الجسدية المتزايدة كعلامة على أن هذا هو الوقت المناسب للتعرف على تعبيراتك الذاتية؛ فقد تعنى الإثارة أنك تفكر بطريقة بناءة.

وهناك طريقة ثانية لكى تبقى هادئاً أثناء النقد وهى تنمية استجابة استرخائية، أي القدرة على تهدئة نفسك بسرعة عندما ترغب فى هذا حتى فى المواقف المؤلمة، وتساعدك الاستجابة الاسترخائية على الحفاظ على موقفك الإيجابى للنقد، لأنها تجعل الإثارة العاطفية عند مستوى يسمح لك بالتفكير المتعقل.

وفى الموقف النقدى، سوف يمنعك استخدام الاستجابة الاسترخائية من الغضب والانفعال، وسوف يظل عقلك مرناً وقادراً على التقييم وكذلك النقد بصورة أكثر فاعلية.

ولكى تتمكن من تنمية استجابتك الاسترخائية، قم أولاً بتمرين استرخاء، تمرن عليه لمدة عشرة أيام، وأحد أشهر تمارين الاسترخاء هو تمرين الشد والاسترخاء وهو عبارة عن شد وإرخاء مجموعات العضلات المختلفة فى جسدك، ابدأ بعضلات الساق ثم عضلات الفخذ فالأكتاف، فالرقبة وأخيراً الجبهة، قم بشد كل مجموعة عضلية لمدة ثلاثين ثانية ثم أرخها، وفى نهاية التمرين سوف يصبح جسدك فى حالة استرخاء، وإذا لم ينجح هذا التمرين معك، فاختر تمريناً آخر، والفكرة هى ممارسة تمرين الاسترخاء فى إطار هذه المقاييس :-

١- مكان هادئ

٢- البقاء فى وضع جسدى مريح

٣- احتفظ فى عقلك بصورة أو كلمة أو جملة واحدة طوال التمرين.

٤- كن مستسلماً للهدوء ولا تحاول الاسترخاء بل دعه يحدث تلقائياً.

بعد عدة أيام من تدريب الاسترخاء ربما تتوصل إلى أنه غير ناجح، قد تكون على صواب، إذاً يلزمك من عشرة إلى أربعة عشر يوماً لتنمية تمرين الاستجابة الاسترخائية، وكما تحتاج إلى أسبوعين قبل أن تبدأ فى رؤية فوائد أى برنامج تدريبى.

ولا يعتبر الاحتفاظ بالهدوء ورباطة الجأش أثناء مواجهة النقد بالأمر السهل ولكن إذا أمكنك القيام بهذا فسوف تجد قوة النقد البناء فى الاسترخاء.

تسلسل النصائح

لا يعتبر تطبيق النصائح التى تحتاجها للحصول على النقد البناء شيئاً مزعجاً، فقط قم بدراسة "التشريح التالى للنقد البناء" لترى مدى سهولة التطبيق، وانتبه إلى أى مدى يصبح النقد بناءً فى كل مرة يتم فيها تطبيق النصيحة.

١- تقريرك غير دقيق.

٢- تقريرك فى حاجة إلى التحسين.

٣- أعتقد أن تحليل المعلومات فى حاجة إلى إكمال.

٤- أود أن يشتمل تحليل المعلومات على مشروعات الغرب الأوسط.

٥- أعتقد أن تحليل المعلومات سوف يكون أفضل إذا أضفت إليه مشروعات الغرب الأوسط.

٦- أعتقد أنك سوف تحصل على الموافقة على مشروعك إذا أضفت إلى تحليل معلومات مشروعات الغرب الأوسط؛ للداخل لأن هذا سوف يخبر عملاءك عن نجاحنا فى مشروعات مماثلة، لقد بهرنى بشدة تحليلك وتوصياتك وأتخيل أنه يمكنك القيام بهذا خلال يومين أو ثلاثة، ومن ثم يمكننا مراجعتها مرة أخرى، ما رأيك؟

وهذا النقد الأخير بعيد كل البعد عن الأول، فهو يطبق العديد من النصائح، مثل:-

> النصيحة رقم ١٤ : استخدام الأسلوب الذاتى : "أعتقد"، "أتخيل"

> النصيحة رقم ٨ : ذكر الخصال : "إننى منبهر بتحليلك وتوصياتك"

> النصيحة رقم ١٥ : إعطاء حافز : "للحصول على الموافقة على مشروعك"

> النصيحة رقم ٩ : تقديم حل : "قم بإضافة مشروعات الغرب الأوسط فى تحليلك".

> النصيحة رقم ١٣: وضع وقت محدد : "يومين أو ثلاثة"

> النصيحة رقم ١٧: متابعة التخطيط : "يمكننا مراجعته مرة أخرى"

> النصيحة رقم ٧ : أشرك المتلقى : "ما رأيك؟".

وعلى الرغم من أنه يمكن تصنيف ذلك النقد الأخير على أنه بنَّاء، فإنه توجد طرق عديدة لنقل نفس المعلومات للمتلقى، فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون النقد الأخير "لقد قرأت التقرير، وأتساءل إذا كنت ترى أنه يجب إضافة مشروعات الغرب الأوسط إلى تحليل المعلومات؟" فهذا النقد يدعو المتلقى إلى استكشاف الفوائد التى تعود عليه من تضمين معلومات إضافية. إنها مقدمة "رقيقة" لا تنص صراحة على أنك ترى أنه من الضرورى إضافة هذه المعلومات، وفى الواقع تعنى عبارة "أتساءل" أنك غير متأكد من موقفك (على الرغم من أنك قد تكون متأكداً)، مما يجعل المتلقى لا ينظر إلى أن هذا النقد يبرز عيوب عمله، كما أن ذلك النقد يتطلب استجابة؛ إذ إنه يعزز فكرة الحوار، فإذا اتفق المتلقى معك فأكمل مهمتك باختيار الموعد المحدد لوضع هذه الإضافة، وأما إذا كانت استجابته رافضة بشكل مستمر "لا، لا أرى هذا؟، لماذا ترى أنت هذا؟" أو كانت أكثر بساطة "لا" فيمكنك إذن أن تستمر فى ذكر بعض فوائد هذه الإضافة والتى ترى أنها سوف تجعل المتلقى يقيم النقد بصورة إيجابية، ولاحظ أنه لكى تكون استجابتك لاستفسارات المتلقى إيجابية سينبغى عليك الإلمام بالمعلومات الموجودة فى الباب الأول من الكتاب (النصيحة رقم ٧ فى القائمة السابقة)

إذن أى جزء أفضل؟ لا توجد أدلة محددة ما عدا معرفة الشخص الذى تنتقده، وكيف يتلقى النقد ومدى علاقتك به، فإذا مال المتلقى إلى اتخاذ موقف دفاعى،

فربما يكون تلقى النقد – للمرة الثانية – أكثر تأثيراً، وإذا كان المتلقى يكن لك تقديراً كبيراً فإن الجزء الأول سوف يكون أفضل لأنه أكثر قوة، فهو يعطى نصيحة ملموسة وأسباباً محددة للتغيير، وإذا كانت هذه هى أول مرة تنتقد فيها المتلقى فقد تكون الاستجابة مختلفة تماماً.

وفى النهاية، فإن كل هذا يعتمد على تحديد لأهدافك وتفكيرك فى كيفية استجابة المتلقى والتعرف على الطريقة التى تحثه بها على إصدار استجابة إيجابية، واتباع هذا يضعك على الطريق الصحيح للحصول على قوة النقد البنّاء.

الباب الثانى
مواقف الانتقاد الصعبة والتى يتكرر حدوثها متحدية قدرات الفرد

استمعت على مدى العشرين عاماً الماضية، لآلاف الناس من مختلف الفئات، بدءاً من المدراء التنفيذيين وحتى سائقى الشركات، وهم يعرضون أكثر مواقف الانتقاد صعوبة وتحدياً لقدراتهم، وأعطانى آلاف آخرون نفس المعلومات، من خلال التقارير والمقابلات الجماعية التى أجروها فى منظماتهم والتى تتضمن (AT&T، IBM وهايت و TRW وهيوجيز للطيران وماكدونالدز، وإنتل وإيفون، وبريستول ميرس، ميرك، و 3M، ووارنر – لامبرت، ووكالة الاستخبارات الأمريكية، والخدمة السرية، والمكتب الفيدرالى للتحقيقات، وEPA، و IRS، ووزارة العمل، وPBS، ومؤسسة إعداد القادة الشباب) والمستشفيات، وأنظمة المدارس، وبرامج MBA والتعليم التنفيذى (فى وارتون وكورنيل، و UCLA و RPT، و NYU وجامعة واشنطن، وولاية بن، ومدارس الأعمال الرائدة الأخرى.

من هذه البيانات قمت باختيار المواقف الأربعة عشر المتكررة الحدوث، والتى تشكل صعوبة وتحدياً فى التعامل معها.

وفى بعض الأحيان، فإن ما يجعل الموقف صعباً هو طبيعة علاقتك بالمتلقى. وفى أوقات أخرى، يكون الأمر صعباً بسبب التصرف المحدد الذى ترغب فى انتقاده، وهناك أيضاً أوقات أخرى يكون الأمر فيها صعباً بسبب طبيعة استجابة المتلقى لك، ومهما يكن السبب، فإن القاسم المشترك فى هذه المواقف، هو أن الانتقاد يصعب تقبله أو توجيهه للآخرين، ناهيك عن القدرة على الوصول إلى القوة

البناءة الكامنة فى النقد.

وفي هذا الجزء سأوضح لك الاستراتيجيات والأساليب والطرق والمؤثرات، الثابت فاعليتها، لمساعدتك على الحصول على القوة الكامنة فى النقد البناء فى معظم مواقف النقد الصعبة والمتكررة التى من المحتمل أن تواجهها.

لتسهيل التعلم، ضع النقاط الأربع التالية فى اعتبارك أثناء تعرضك لأي موقف:

١- إن الهدف من النقد - أياً كان موقف الانتقاد - هو التغيير إلى الأفضل، بهذا يوضح كل موقف كيفية استخدام النقد كمحفز للتغيير، وهو ما يمثل إحدى وظائفه الأساسية.

٢- الأساليب والمؤثرات الموصى بها هنا تعتمد إما على بحث تجريبى محدد أو على نظرية معترف بها ومقبولة. وفى الواقع، توضح الأساليب والاستراتيجيات كيف يمكن تطبيق جميع النصائح المذكورة فى الباب الثانى على نحو إبداعى وفعال، فالحصول على القوة الكامنة فى النقد البناء يتطلب منك ترجمة النصائح إلى استراتيجيات ومؤثرات لمساعدتك على تغيير الموقف السلبى أو المحتمل أن يكون سلبياً إلى موقف إيجابى ذى نتائج إيجابية.

٣- بالرغم من أن الاستراتيجيات والأساليب الموصى بها تختلف من موقف لآخر، فإنك ستجد أنه يمكن تطبيقها على نطاق واسع، وهناك احتمال كبير لأن تصل إلى قوة النقد البناء إذا فكرت فى كيفية تطبيق هذه الأساليب والاستراتيجيات فى الموقف الخاص بك.

٤- تذكر أنه لا توجد إجابة واحدة صحيحة لأي موقف، لكن هناك العديد من المؤشرات التى يمكن أن تكون فعالة، وتأكد من أنك تعمل ذهنك فى الطرق الأخرى التى يمكن بها معالجة الموقف الذى تواجهه، وكلما قمت

بهذا، زاد احتمال اكتسابك لقدرة الوصول إلى قوة النقد البناء حتى من أكثر مواقف النقد صعوبة وتحدياً.

هل تخشى انتقاد رئيسك؟

إن ما يحدد تغلبك على أصعب مواقف النقد فى العمل - سواء كنت تعمل بإحدى الشركات الكبرى أو تدير عملاً بسيطاً أو تعمل بمؤسسة حكومية، أو مستشفى، أو أى محيط عمل آخر - هو "كيف تنتقد رئيسك؟"

والحل، بالطبع، يختلف من رئيس لآخر ومن موقف لآخر، ولكنك ستعطى نفسك دفعة قوية إذا تخلصت من الاعتقاد بأنك إذا انتقدت رئيسك فستتعرض لردود فعل سلبية، وبكل تأكيد فإن هذا الاعتقاد هو ما يمثل لدى معظم العاملين الحاجز الرئيسى أمام انتقادهم لرؤسائهم.

وبالرغم من أن هذا "السيناريو" يتم إلى النهاية أحياناً، إلا أنه حالة استثنائية، إذ إن معظم الرؤساء - خاصة الأكثر فاعلية منهم - يرحبون بالنقد من مرؤوسيهم ولكن الذى لا يحبذونه أن يتم إحراجهم أو تهديدهم أو الاستهزاء بهم، فذلك النقد الذى يصدر مصحوباً بهذه التلميحات، تصبح ردود الأفعال السلبية هى نتيجته الأساسية، فمن الواضح إذن أن انتقاد رئيسك بنجاح يعتمد ليس فقط على ما تقوله، ولكن أيضاً على الأسلوب الذى تقوله به، ربما أكثر من أى موقف انتقادى آخر في العمل.

بالنسبة للمبتدئين، عليهم الالتزام بثلاث قواعد أساسية، الأولى أن تتأكد من أن رئيسك مستعد لتقبل الانتقاد، وحيث إنه لا توجد أساليب محددة للقيام بهذا؛ يمكنك استخدام بعض الإيحاءات الأكثر اعتدالاً وهدوءاً الموحية بسلوكه تجاه فكرة انتقاده، فهل يطلب النقد صراحة ويتقبل أوجه النقد الصحيحة؟ هل لديه استعداد للتغيير؟ هل ترى سياسات وإجراءات تتسم بالمرونة والديناميكية أم أن الأمور تبقى

فى صورتها التقليدية؟ هل يمكنك الوصول إليه بسهولة أم ينبغى عقد اجتماع رسمى لقضاء بعض الوقت؟ وماذا عن رؤية الموظفين له، هل يظل باب مكتبه مغلقاً حتى لا يدخل عليه أحد أم يظل مفتوحاً لأية زيارات غير متوقعة؟ إذا كنت ترى أن درجة تقبل رئيسك للنقد منخفضة، فقد يكون من الحكمة أن تتعلم تهيئة الموقف بدلاً من تغييره.

وإذا كنت ترى أن رئيسك يتقبل النقد، فإن الخطوة التالية أن تتأكد من أنه من المناسب التعبير عن هذا النقد، وهنا يجب أن تحترم هيكل السلطة فى مؤسستك. وبعبارة أخرى، يجب أن تتأكد من أن الرئيس الذى تنتقده هو رئيسك أو المشرف المباشر عليك، إذ إن انتقاد رئيس لا تقع تحت سلطته مباشرة قد يهدد مستقبلك المهنى، فإذا كنت تحتاج إلى إخبار هذا الشخص بنقدك، فإن استراتيجيتك هنا تتمثل فى إبلاغ رئيسك المباشر لتوصيل رسالتك لمن هم أعلى منه.

فإذا حاول رئيسك المباشر اعتراض وصول نقدك لمن هم أعلى منه، فيمكنك البدء فى تخطيه، لكن تأكد من قيامك بإبلاغه: "ياسيدى، لا أرى أننا نحقق أى تقدم فى هذا الشأن، سأتحدث إلى المدير التنفيذى هل تفضل أن تكون موجوداً عند حديثى معه ؟"، ومن خلال خبرتى وجدت أن هذه العبارة عادة ما تثير المزيد من التفكير العميق فى النقطة التى تتحدث عنها، وإذا لم يحدث هذا، وحضر رئيسك جلستك مع المدير التنفيذى، فإن المدير يمكنه سماع تعليقاته وتعليقاتك ليصل إلى حكم نهائى فى الأمر، وهذا أيضاً يعطى فرصة للمدير لرؤية كيفية استجابة رئيسك للنقد.

كذلك تأكد من أنك تنتقد رئيسك لقيامه بشئ يؤثر على عملك، أما حين تنتقده بسبب إجراءات لا تؤثر على أدائك، فهذا أمر لا ضرورة فيه؛ حيث إنك إذا لم تكن مشاركاً فى المشروع، فلن يمكنك معرفة التفاصيل ودوافع النقد.

وبالنسبة للمواقف التى لا يكون لك فيها دور فى المشروع ولكن نجاحه يؤثر على

عملك، فلا يزال بإمكانك توجيه النقد، فقط إذا كنت تستطيع أن تقترح تأثير ما يقوم به رئيسك على عملك.

ولقد استفادت مندوبة مبيعات لشركة مستحضرات تجميل من هذه النقطة عند انتقادها لخطة رئيسها لتسويق منتج جديد، على الرغم من أنها لم تسأل عن رأيها؛ حيث قالت لرئيسها: "لقد قرأت خطة التسويق الجديدة، ولاحظت أنه سيتم توجيه المنتج إلى منطقة عملي، وكما تعرف، فإن عملائى يشترون المنتجات التى تبلغ تكلفتها خمسة عشر دولاراً أو أقل، وهذا المنتج يتكلف خمسة وعشرين دولاراً، فضلاً عن أن عملائى يميلون إلى شراء أنواع معينة من المنتجات بدلاً من تلك التى ستطرحونها، ولهذا فإننى لست متأكدة تماماً من حاجة تلك المنطقة لهذا المنتج، بالإضافة إلى المجهود الذى سيتطلب تسويقه إذا أردت ذلك؛ حيث سأبذل أقصى ما لدى، ولكننى لست واثقة من تحقيق نجاح"، وبعد مراجعة الظروف البيئية والاجتماعية الخاصة بالمنطقة التى تعمل بها مندوبة المبيعات اتفق الرئيس معها وقام بتغيير خطة التسويق فيما يخص المنطقة التى سيتم التسويق فيها، لاحظ أنه على الرغم من عدم اتفاق مندوبة المبيعات مع رئيسها، فإنها وضحت أنها لازالت مستعدة لبذل أقصى ما لديها، فمن المهم إذاً أن تخبر رئيسك بأنك لازلت مستعداً لاتباع قرار الرئيس بأقصى ما لديك حتى إذا لم تتفق معه.

إذا تأهبت لانتقاد رئيسك، فتأكد من أنك تعرف تماماً ما تتحدث عنه، وتذكر أنه فى معظم الحالات، لا يتوقع رئيسك صدور أى انتقاد منك له، وهذا توقع يصعب تجاهله، لهذا فلابد أن يكون لنقدك وجاهته وإلا فإن رئيسك لن يكتفى بتجاهله فقط، ولكنه قد يبدأ فى النظر إليك من منظور سلبى، وبلا شك فإن ذلك سيؤثر على عملك، وقدرتك المستقبلية على انتقاده، ومن الأساليب التى يمكنك من خلالها إضفاء وجاهة لانتقادك: تجميع وتحليل البيانات (إذا كانت متاحة)، تقديم الوثائق التى تؤكد تأثير إجراءات رئيسك على عملك، واستشارة الآخرين إذا كان ذلك ممكناً.

أما القاعدة الثالثة لانتقاد رئيسك، وربما تكون أهم القواعد : تجنب الاصطدام بالسلطة؛ فيجب أن تحرص على أن لا تهدد الطريقة التى تقدم بها انتقادك احترام رئيسك لذاته أو مكانته الوظيفية، وإذا حدث ذلك، فإن رئيسك سيكون مستعداً بشدة للدفاع عن موقفه، ويمكنك أن تثق دائماً تقريباً فى أنه بمجرد أن تبدأ أنت ورئيسك الصدام، فإنه سيتفوق عليك، وستكون النتيجة رفضه للنقد برمته، ويبقى الوضع الراهن على ما هو عليه، لهذا فإن أي محاولة لانتقاد رئيسك يجب أن تصون احترامه لذاته، وأن تعترف بشكل صريح أو ضمنى، بأنه الأعلى مكانة.

وبوضع هذه القواعد الأساسية فى الاعتبار، تمكنت من التوصل إلى أسلوبين أثبتا نجاحاً دائماً فى مواقف انتقاد الرئيس، الأول أن تعرض نقدك بطريقة تؤكد وجاهة النقد فى حد ذاته : فالمسألة لا تختص هنا بتقديم نفسك كمصدر لا غبار عليه للنقد، ولكن بتقديم النقد كمعلومات مهمة وصحيحة، أنت هنا تزيد من قيمة المعلومات بدلاً من أن تظهر أنك الأقل مرتبة – لأنك تعرف أكثر من غيرك.

وبدلاً من أن تظهر نفسك كمن يعرف كل شيء، قدم نفسك كمن يرغب فى المشاركة بالبيانات القيمة التى تخص عملك وعمله، وبدلاً من أن يكون رئيسك مضطراً لقبول أو رفض النقد، يكون فى موقف الالتزام بتقييم المعلومات التى تمده بها، وحفاظاً على ماء الوجه – إذا كانت المعلومات صحيحة – فستكون فرصة ممتازة كى يتخذ مديرك بعض الخطوات، ومن الطرق التى يمكنك من خلالها تأكيد صحة ووجاهة النقد الذى تقدمه : ذكر المصادر الموثوق بها، تسليم بيانات توثيقية للنقد، وإظهار السجلات المعتمدة لرئيسك.

ولقد استخدمت محللة بيانات بمؤسسة مالية هذا الأسلوب فى نقد رئيسة القسم فيما يخص نظام الكمبيوتر الذى كانت تفكر فى استخدامه، فبدلاً من إخبار رئيستها بأنها اختارت النظام الخاطئ أو بأنها تعلم أى النظم يجب شراؤها، قامت محللة البيانات بإعطاء رئيستها العديد من التقارير الحديثة التى تشير إلى أن هناك

نظاماً آخر أكثر استيفاء لاحتياجاتهم، وبعد قراءة التقارير، غيرت رئيسة القسم من اختيارها وشكرت مُحلِّلة البيانات لإمدادها "بمعلومات عالية القيمة".

والتوصية الثانية لانتقاد رئيسك أن تضع النقد فى صورة طلب للمساعدة، بعد أن تكون قد أمعنت النظر – استراتيجياً – فى الطريقة التى يمكن لرئيسك مساعدتك بها مستجيباً لنقدك.

فبدلاً من الإشارة إلى ما يقوم به رئيسك بشكل غير صحيح، أو إلى ما يحتاجه رئيسك للقيام به، اشرح له أن لديك مشكلة ولا تعرف كيف يمكن حلها، وبالطبع، من منظورك الخاص، المشكلة هى تصرف رئيسك، ولكن التعبير عن ذلك – صراحة – من المحتمل أن يدفع رئيسك إلى الدفاع عن موقفه، ويخلق نوعاً من صدام السلطة ستخسره لا محالة.

لذا، قم بالتعبير عن النقد فى صورة مشكلة لديك، والافتراض المثالى أن رئيسك سيكتشف أن أفضل وسيلة لمساعدتك هى تغيير الاتجاه الذى يسلكه هو، ومن ناحية أخرى، إذا كان رئيسك قادراً على مساعدتك على حل المشكلة بدون تغيير أسلوب عمله، فإنك تعد فائزاً؛ لأن الموقف تغير للأحسن.

ولقد استعانت سكرتيرة بإحدى شركات تصنيع وتصميم الطيارات ومركبات الفضاء بهذا الأسلوب مع رئيسها، الذى كان لا يخبرها أبداً بجدول أعماله، مما كان يصعب عليها مهمة تحديد مواعيد للموظفين والزملاء الذى يرغبون فى مقابلته وبدافع الإحباط؛ كان هؤلاء دائماً ما يضغطون عليها كى تسمح لهم بالدخول لرئيسها للقائه، أو لتخبرهم على الأقل بالوقت الذى يمكن فيه مقابلته، وكان ردها بأنها لا تعرف ما يؤدى إلى زيادة غضبهم، والأكثر من ذلك، أنها سألت رئيسها فى عدة مرات سابقة عن جدول أعماله اليومى مقدماً، لكنها كانت تصطدم كل مرة بقوله: "سأخبرك بجدول أعمالى عندما أريد ذلك".

فى النهاية، ذهبت إلى رئيسها، موضحة له أن لديها مشكلة، وأنها ترغب فى معرفة ما إذا كان قادراً على مساعدتها في حلها - فى هذه الحالة، وبهذا الاستهلال تهيأ الرئيس لتلقى ما ستقوله، فقالت له: "لا أعرف ماذا أقول لزملائك وعملائك عندما يسألوننى عن الوقت الذى يمكنهم فيه مقابلتك، وعندما أكرر لا أعلم فى كل مرة، يصبحون أكثر غضباً وإحباطاً، ويفجرون غضبهم فى وجهى أنا، لا أعلم كيف يمكننى معالجة هذا الأمر فهل لديك أى اقتراحات؟"

بعد التفكير فى الأمر، أجابها رئيسها بأن الحل الوحيد الذى يمكنه الوصول إليه هو أن يخبرها بالأوقات التى يسمح فيها بالمقابلة، لكنه لن يتمكن من إخبارها بذلك إلا بعد يومين على الأقل، وأقرت السكرتيرة بأنه يكفيها معرفتها بأوقات المقابلة المتاحة ولو بيوم واحد مقدماً، لتحظى بأكبر مساعدة، وشكرته على مساعدته لها فى حل المشكلة، وعلى الرغم من أن هذا لم يكن الحل المثالى، إلا أن الموقف أصبح أفضل من سابقه بشكل واضح، وفى الواقع، فقد غيرت السكرتيرة من أسلوب رئيسها بحمله على مساعدتها.

وكمثال آخر، لنفترض أن رئيسك يتأخر على نحو مستمر فى إمدادك بالبيانات التى تحتاجها لتعمل بشكل أكثر إيجابية، فيمكن أن تقول: "إننى" أواجه متاعب فى إدارة القسم هذه الأيام، عندما لا تكون أرقام الإنتاج الأسبوعية لدى، فهل يمكنك إعطائى بعض الاقتراحات لتحسين هذا الموقف". فإذا كان نقدك هذا صحيحاً، فإن رئيسك سيحل المشكلة - وسيعالج النقد - بالالتزام بالمواعيد المحددة دون إبطاء.

ومن يتبعون هذا الأسلوب - يمكنهم توقع نتائج جيدة لعدة أسباب: أولها أن الأفراد يميلون لأن يكونوا أكثر تقبلاً واستجابة للمعلومات عندما يستمعون إليها فى شكل طلب وليس فى شكل أمر، فالنقد عندما يقدم كنوع من الأمر، عادة ما يهدد احترام المتلقى لذاته، فالأمر كما لو أن الناقد يقول إنه الأفضل، وأن ما يقوله هو

الصواب، ومن هنا يبدأ المتلقى فى الدفاع عن موقفه.

أما عندما تعرض نقدك هذا فى شكل طلب للمساعدة، فإنك فى هذه الحالة ترسل رسائل عديدة تزيد من درجة تقبل واستجابة رئيسك لما تقوله، أولاً فبتصرفك هذا تدل على أنك تحترم رئيسك لأنك تسأله بدلاً من أن تأمره، وطالما أن احترامك قد اتضح له، فإن درجة تقبله واستعداده لسماع ما لديك ستتزايد، وثانياً، وهو الأكثر حكمة، أنك تزيد من احترام رئيسك لذاته بوضع نفسك فى موضع أدنى منه، وهو موضع من يطلب المساعدة – طواعية – فعندما تقول مباشرة إنك تحتاج لمساعدة رئيسك، يتضمن ذلك أنه لا يمكنك التصرف من تلقاء نفسك، فهذه رسالة تؤكد لرئيسك أنه ما زال الأعلى مكانة. والأكثر أهمية من ذلك، أن هناك فرصة جيدة لأن يؤدى تقدير رئيسك هذا إلى تشجيع رئيسك على اتخاذ إجراءٍ إيجابى.

طلبك للمساعدة لا يوضح لرئيسك فقط بأن الآخرين فى حاجة إليه، ولكن بأنك – أنت – تؤمن بقدرته على تحقيق نتائج، وللتعبير عن هذا بعبارات أكثر دقة، عندما تطلب من رئيسك المساعدة بكل وضوح، فإنك تستفيد ضمنياً من حاجته إلى الشعور بأهميته ورغبته فى الإنجاز واستجابة لما يُطلب منه، فبالنسبة لمعظم الناس يكون إشباع هذه الاحتياجات النفسية حافزاً قوياً للعمل، وعندما تستثير هذه الاحتياجات، فمن المؤكد تقريباً أن رئيسك سيحاول إشباعها بمساعدتك على إيجاد حل، ومع هذه الرسائل الضمنية، فإن وضع نفسك فى الموضع الأدنى، يتطلب السيطرة على مشاعرك الشخصية، ولكن النتيجة تستحق ما بذل من أجلها.

وماذا عن الرؤساء الذين يصعب التعامل معهم؟ بالنسبة لهؤلاء، يجب على الموظفين إيجاد وتطوير أساليب مختلفة للنقد، مع تجربة كل أسلوب على حدة حتى يحقق أحدها نجاحاً، ومن الحلول الممكنة : عندما لا يحدد رئيسك المتسم بالرصانة موقفك بالضبط فى العمل، فابدأ فى الحديث عن أهداف المنظمة كأساس لتحديد معايير معينة لقياس أداء العام التالى، وبذلك يمكنكما معاً مراقبة الأداء

تبعاً لذلك، وإذا كان المدير ممن يثيرون الأزمات، فحاول أن تعد شبكة قوية من العلاقات مع زملاء العمل الذين سيساعدونك فى الحصول على المعلومات التى تحتاجها لتحديد ما إذا كانت أزمة ما، حقيقية أم مصطنعة، وإذا كان المدير ممن يبالغون في التحكم، فاعمل خارج المكتب كثيراً إذا أمكن، وبالغ فى تعقيد الإجراءات، واعمل – كثيراً – على تأكيد أنك تقترب من تحقيق الهدف لرئيسك وإذا كان المدير ممن يصعب التعامل معهم بحق، بأن كان نافد الصبر كثير الغضب، أو لا يستمع إلى أحد مطلقاً، فحاول تقديم النقد – إذا كان من الممكن أن تفعل ذلك بذكاء وإبداع، وَحاول تهيئة أسلوب نقدك بحيث يجيب على السؤال الأساسى، وهو: "كيف يمكننى توصيل هذه المعلومات بحيث يعتبرها مديرى معلومات مفيدة؟".

إن أهم شئ بالنسبة للموظف، أن يعلم أن أساليب انتقاد من هم أعلى منه تعتمد على التواصل الصريح والمباشر، فتسلسل السلطات يمنعك من إخبار رئيسك بأنه أحمق أو بأنه ارتكب خطأ غبياً، حتى إذا كان رئيسك يقول لك هذه الأشياء يومياً. لكن، لانتقاد من هم أعلى منك، ولخلق نوع من التغيير على مستوى رؤسائك، يجب أن تعتمد على العلاقات غير الرسمية وتوقيت النقد، وضبط النفس، وأن يكون هناك تواصل ضمنى يزيل أى غموض قد يعترى النقد؛ فتلك جميعها تعطيك وتعطى رئيسك القوة الكامنة في النقد البناء.

الغضب المصاحب للنقد

الغضب هو أكثر الاستجابات التى نخشاها بسبب النقد، حتى بالنسبة لأكثر النقاد مهارة، وسبب ذلك، أن الغضب عاطفة قوية، إذا لم يتم كبح جماحها، من الممكن أن تسبب الكثير من المتاعب، وخذ ذلك المدير التنفيذى الذى انتقد أحد أعضاء فريق العمل فى أحد الاجتماعات كمثال، فقد وقف الموظف سريعاً على قدميه، وقذف بـ "فنجان" قهوته على ناقده.

ولقد أظهرت الدراسات أن الأفراد قد تنتابهم مشاعر الغضب حوالى عشر مرات خلال يوم العمل، وسترشدك تجاربك الشخصية إلى أن معظم قصص الغضب هذه تدور حول عملية النقد، خاصة توجيه النقد، وخذ نتائج البحث الذى يوضح أن معظم الأفراد يتعاملون أثناء غضبهم على نحو سيئ، وأضفها إلى تكرار توجيه النقد فى العمل، وستعرف السبب فى أن نسبة نقد الشخص الذى يواجه النقد بالغضب عالية فى أية قائمة تحدد أكثر مواقف النقد التى تتحدى قدرات الفرد.

لماذا يشكل الغضب استجابة يصعب التعامل معها؟ لقد سمعت العديد من الأسباب، لكن القاسم المشترك هو أن استجابة الآخرين للغضب تجعلنا نشعر بعدم الارتياح، وغالباً ما تنتقل إلينا نحن أيضاً – الشعور بالغضب.

وبالطبع، فإن الموقف الغاضب يجعل التعامل صعباً؛ لأن استجابة المتلقى بالغضب تجعل الجو المحيط مخيِّماً بالتوتر والعصبية، فالأمور تحيد عن وجهتها وينعدم التواصل، ولكن هذه الأسباب هى فى الواقع آثار الاستجابة بالغضب، وقد ظهرت فى أعقاب الاستجابة الغاضبة من الفرد للنقد، بينما يظل السبب الرئيسى

هو عدم شعورنا بالارتياح.

وهذا ليس مدهشاً، مع وضع الحقيقة القائلة بأن عاطفة الغضب تنتقل بالعدوى، فى الاعتبار، فإذا استجاب المتلقى بالغضب، فذلك يفتح مجالاً واسعاً لكى تصبح أنت أيضاً غاضباً وعندما يحدث هذا، فهناك فرصة ضعيفة، وربما لا توجد فرصة على الإطلاق حتى تجعل من نقدك نقداً بناءً، وهناك فرصة أقل بكثير ليستمع المتلقى لما تقوله، وفى الواقع، قد يشير إلى أنك أصبحت غاضباً، وأنه سيسعده أن يتحدث معك عندما تهدأ، وبلا أدنى شك ستصبح أكثر غضباً، ويتطلب التحكم فى الاستجابة الغاضبة للآخرين أن تكون قادراً على استخدام العديد من المهارات فى وقت واحد، وأولاها التحكم فى غضبك أنت، فالقيام بهذا يتيح لك التغلب على عدم الارتياح الذى يصاحب التجربة، وذلك حتى يمكنك التحكم فى ذاتك بشكل مناسب، وبعض الطرق الفعالة للقيام بهذا تتضمن ممارسة الاسترخاء على أساس يومى، وذلك حتى يمكنك البقاء مسترخياً فى أشد اللحظات، مستخدماً العبارات الذاتية كتعليمات لتذكرة ذاتك بأن تظل هادئاً، وأن تتمثل المقابلة عقلياً، بتصور نفسك وأنت تعالج الموقف بفعالية، وما إن تتعلم السيطرة على غضبك، فإنك ستكون قادراً على السيطرة على غضب الآخرين.

وفيما يلى بعض الطرق التى ستساعدك على التعامل مع الشخص الذى يصبح غاضباً كرد فعل للنقد، فلا شك أنك ترغب فى أن تكون قادراً على الاحتفاظ بالمتلقى هادئاً؛ فالهدوء يكبح جماح غضبه، ويتيح لك أيضاً إجراء محادثة مقبولة ومنطقية، وأثناء حديثك كن لماحاً، ومراقباً لدلائل الغضب لديه – ارتفاع الصوت، تعبيرات الوجه، وإشارات يديه – فإذا رأيت هذه الدلائل، فتوقف عن الحديث، واترك الباب مفتوحاً لما سيقوله الطرف الآخر.

فبما أن هناك احتمالاً لأن يقاطعك. على أية حال، يظل حقك فى سماع ما تريد مرتبطاً بطبيعة الحوار أثناء اللقاء، ولا تحوله إلى جدال عندما يتحدث. اطلب منه أن

يتحدث بروية، وذلك حتى يمكنك الاستماع - بالفعل - لما يقوله، وفي نفس الوقت، فإن التروى فى الحديث سيساعده على الاحتفاظ بهدوئه وتجنب ظهور مشاعر الغضب.

وعند تلك النقطة، ربما يسمعك ألواناً من الإنكارات والأعذار والاتهامات، وهذه العبارات تنجم عن الحالة الغاضبة لدى المتلقى، لذا فلا تقع فى خطأ مناقشة هذه العبارات؛ فالاحتفاظ بهدوئك مهم للغاية هنا، وإلا فإنك ستقع ضحية للعدوى الانفعالية، وسيسمح لك بالقيام بما تحتاج للقيام به، وهو الاستماع لما يقوله المتلقى.

والاستماع للغضب أفضل بكثير من مجرد الجلوس والاتسام بالصبر والسماح للطرف الآخر بقول كل مالديه، فالاستماع يعنى بذل جهد مكثف لتفهم ما يمر به الشخص والسبب وراء ذلك، وتعلم كيفية الاستماع يمثل مهارة تحتاج إلى وقت وممارسة، وفيما يلى بعض الأمور التى ستساعدك على الاستماع للمتلقى الغاضب.

- ←← ***لا تقاطع.*** فالمقاطعة تُصعد الموقف، فهى توحى بأنك لا تستمع للطرف الآخر، وإذا كان لديك دافع قوى يحثك على المقاطعة، خذ نفساً عميقاً وذكّر نفسك بأنك تستمع للطرف الآخر.

- ←← ***كن على وعى بما تتضمنه حركاته الجسدية من معانٍ.*** فالتحديق المباشر فى العين ووضع الجسم هما إشارتان غير شفهيتين تعبران عن استماعك.

- ←← ***لخص ما تعتقد أن الطرف الآخر يقوله بعبارات خاصة بك.*** تأكد من اعترافك له بحقه فى أن يشعر بالغضب، واسأله إذا كان يرى أنك فهمت رسالته أم لا.

- ←← ***إذا اتهمك المتلقى بعدم الفهم لما يقوله،*** فابقَ هادئاً، وعبِّر عن رغبتك فى فهم آرائه.

←— *كُن مـرناً*. واستخدم ما يقوله المتلقى لمساعدتك على تعديل نقدك، أو تنحيته جانباً، أو الإصرار عليه، فبالاستجابة لما يقوله المتلقى، بدلاً من تكرار النقاط الخاصة بك، ستظهر للمتلقى أنك تستمع حقاً لما يقوله، وهذا يمنحه الحق فى التعبير مشاعره، ومن المحتمل أن يهدأ غضبه – حينئذٍ – إلى حد كبير.

وفى الواقع، ما تسمح به هذه الأساليب هو التعامل مع غضب المتلقى بحيث يمكنك مناقشة النقد فى حوار مثمر، وكلما كان استماعك للمتلقى أفضل، كنت هادئاً بشكل أفضل، وأكثر تمعناً فيما تقوله.

أما إذا استمر رد الفعل الغاضب، فقد تجد أنه من المفيد أن تقول شيئاً يشبه تلك السطور: "إننى أحترم حقك فى الاختلاف مع أفكارى، ولكننى لا أعرف لماذا أصبحت غاضباً. وعندئذٍ، يمكنك عرض أفكارك: "هل يرجع ذلك إلى شعورك بأننى أهددك؟ لكننى لم أقصد هذا" أو "هل تجاوزت حدودى؟". وبعد ذلك انتظر إجابة المتلقى.

وفى أى الحالتين، فقد وجدت أن تأثير مثل هذا الرد يقلل من حدة غضب المتلقى، ويزيد من إدراكه لغضبه، وهذا الإدراك يساعده على السيطرة على نفسه.

وفى مرات عديدة، يأتى الغضب كرد فعل للتهديد، ولهذا فإنه من الأفضل أن تنفى أية أفكار دفاعية أو غير معقولة من المحتمل أن تكون فى خاطره، فيمكنك أن تقول مثلاً: "أتمنى أن لا تحسب أننى لن أكلفك مهمة أخرى، وأننى لم أعد مهتماً بخدماتك، لأن هذا ليس حقيقياً بالمرة، ولكننى أريد أن تسير الأمور بشكل أفضل فى المرُة القادمة." وسيؤدى هذا إلى ما تريد.

ويكون أفضل تطبيق للإجراء السابق، عندما تنتقد شخصاً ما، ويصبح غاضباً أثناء المناقشة، ومرة أخرى يمكننا القول: "إن الفكرة تتمركز حول التحكم فى الغضب؛ بحيث يمكنك عرض ومناقشة نقدك".

وهناك مواقف أخرى تعرف فيها أن المتلقى سيصبح غاضباً، لدى أول بادرة نقد له. وبالنسبة لهذه المواقف، تكون الطريقة الفعالة لامتصاص غضب المتلقى عند انتقادك له أن تذكر – مقدماً – أنك لا تتوقع منه أن يصبح غاضباً، أو أن تمتدح – مقدماً – عدم شعوره بالغضب، فعلى سبيل المثال، يمكنك القول: "أعلم أنك لن تشعر بالغضب عندما أخبرك بذلك" أو "إننى أقدر عدم شعورك بالغضب عند إخبارى لك بذلك، على عكس كثير من الناس".

والمنطق الكامن وراء هذا الأسلوب أن العبارة الاستهلالية تقرر تقديرك للذات فى نفس المتلقى، فإذا كان رد فعل المتلقى هو الغضب، فإنه سيخسر تلك المجاملة، فمعظم الناس يفضلون أن تصدر عنهم المجاملة بصدق، بتحكمهم فى غضبهم.

ولكن.. ماذا إذا كنت تتلقى انتقاد رئيسك الغاضب؟. فمثلا قد فاض الكيل بإحدى "السكرتيرات" من سماع رئيسها وهو ينتقدها بطريقة غاضبة ومهينة، ولم يكن يتورع عن التفوه ببعض العبارات غير اللائقة فى انتقاده لعملها، مثل: "كيف تكونين بمثل هذا الغباء" "إن أسلوبك فى القراءة مثل من فشل فى التعليم الثانوى" " فى بعض الأحيان تبدين حمقاء" (ولعل هذه أهون الإهانات) وكان رد فعلها فى النهاية أنها قامت بكتابة جميع الإهانات التى يقولها فى لحظات غضبه فى قائمة، وفى المرة التالية حين بدأ خطبته العنيفة المسهبة، أظهرت له القائمة، ثم قالت: "لقد يسرت لك الأمر، فما عليك إلا أن تتصفح تلك القائمة" فضحك كل منهما، وأدرك الرئيس أن سلوكه لم يكن لائقاً، لذا غير من سلوكه، وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب لا ننصح به كل موظف يتعرض للنقد من قبل رئيسه الغاضب، إلا أنه يوضح أن هناك طرقاً عدة لمصالحة مواقف الانتقاد.

ليست هناك طريقة مضمونة لمنع الشخص من الاستجابة الغاضبة للنقد. ومع ذلك، إذا كان بإمكانك التحكم فى غضبك، فاحتفظ بهدوء المتلقى، واستمع لما يقوله، وحاول امتصاص أفكاره الغاضبة، ومن ثم ستكون فرصتك لإعطاء المتلقى الغاضب القوة التى فى النقد البناء فرصة ممتازة.

إنه أمر شخصي،

لا علاقة له بالعمل

"هل اضطررت من قبل لانتقاد شخص بسبب عاداته الشخصية؟" والإجابة هي نعم بالنسبة لمعظم العاملين، وبالرغم من أنه دائماً ما يوجد الكثير من العادات المثيرة للسخرية، فإنه - وبلا شك - يعد انتقاد العامل بسبب العادات الشخصية أسلوباً مبتذلاً، ومعظم الناس يتصببون عرقاً من مجرد التفكير في القيام بذلك، لكنك إذا اتبعت الخطوات الثلاث الآتية، فقد لا تتصبب عرقاً وأنت توجه الانتقاد، لن يتنافى ما تقوله مع اللباقة.

والخطوة الأولى أن تركز على ما يجعل إخبار شخص ما بأن رائحته كريهة أمر صعب، وأكثر الردود المتكررة أن هذا الأمر أمر شخصي، وليس له علاقة بالعمل، إلا أن أي شخص عمل مع أحد الذين لا يتسمون بعادات صحية سليمة يعلمون أنه يصعب العمل مع شخص تصدر عنه روائح كريهة، سواء كان عضواً في فريق العمل أو رئيساً، أو عميلاً، أو موظفاً، فكونه أمراً شخصياً لا شك فيه بالفعل، ولكن ذلك ينطبق على كل أشكال الانتقاد.

والمزيد من تأمل الموقف يعود بنا إلى أصل المشكلة لا محالة، وهو أن الأمر محرج، وفي الواقع يجد معظم الناس أن انتقاد شخص ما بسبب العادات الشخصية الصحية هو أكثر إحراجاً من توجيه أي نوع آخر من النقد. لذا؛ فإن أول خطوة لتحويل اللقاء إلى لقاء مثمر تتطلب السيطرة على مشاعر الإحراج التي تحيط بالموقف.

والقيام بهذا، يجب أن تستخدم خبرتك العاطفية بتذكر أن جميع المشاعر (مثل

الإحراج، الغضب، القلق) تمدنا بمعلومات قيمة يمكننا استخدامها لمساعدتنا فى خوض تجارب الحياة على نحو مثمر.

والعواطف نظام تفاعلى معقد للأفكار والسلوكيات والاستشارات الجسمانية، ومعظم الناس عندما ينتقدون شخصاً ما، بسبب العادات الشخصية، يحسبون أن ما يقولونه له سيقلل من شأنه ويشعره بالخزى، ومثل هذه الأفكار تصبح مؤلمة، ذلك لأن معظم الناس لا يريدون عن قصد - إشعار الآخرين بالخزى والتقليل من شأنهم، أو تنبيه الطرف الآخر لأشياء يمكن أن يراها مخذية ومقللة من شأنه، إلا أننا لازلنا نعتقد أنه من الواجب علينا القيام به.

وهذه النظرة السلبية إلى المقابلة النقدية تندمج "مع الانفعالات الجسمانية الداخلية"، والنتيجة شعورك بالإحراج. فى بعض الأحيان، يكون الشعور حاداً للغاية حتى إنك ستلاحظ احمرار الوجه، وهذه المشاعر المزعجة ستؤثر على سلوكنا خلال الموقف.

وفى هذه الحالة يعبر معظم الناس عن إحراجهم بشكل غير مثمر، فالبعض يجد الموقف محرجاً للغاية، حتى إن الطريقة الوحيدة أمامهم للتخلص من الموقف هى تجنب توجيه النقد تماماً، والمفارقة تكمن فى أنك عندما تتجنب الإحراج المصاحب للموقف تظل الرائحة موجودة.

وهناك محاولات أخرى للسيطرة على مشاعر الإحراج المصاحب للموقف ومنها الاعتقاد بأن الموقف ليس محرجاً على الإطلاق، ولهذا تأثير متناقض يجعل الموقف أكثر إحراجاً، وهذا يصبح واضحاً حين تتصبب عرقاً وتتعثر فى الحديث خلال الحوار.

كيف تعبر عن إحراجك بشكل مثمر، حتى يمكنك توجيه النقد؟ الإجابة على هذا السؤال، هى أن تتصرف بمهارة نفسية، بأن تبدى له شعورك بالإحراج، والقيام

بهذا سيسمح لك بإبراز المشاعر غير المريحة التى قد تشعر بها (ومن المحتمل أن الآخرين يشعرون بها أيضاً) بشأن المقابلة، وبصورة أساسية، فإبراز إحساسك بالإحراج، لا يجعل منه أمراً خافياً، سيصبح بإمكانك مواجهة هذه المشاعر والتحكم فيها بشكل مثمر.

وعلى نطاق أوسع، يعد الاعتراف بالإحراج – صراحة – فرصة لأن تتعلم كيفية التعامل مع المشاعر غير المريحة، فعندما تخفى مشاعر الإحراج أو أى مشاعر مزعجة، فإنك قد تتجنبها، ولكنك بتجنبها، تحرم نفسك من الفرصة التى أمامك لتتعلم كيفية التعامل مع هذه المشاعر.

وأبسط الطرق للاعتراف بأنك تشعر بالإحراج، أن تقول: "إننى أجد هذا محرجاً" أو: "أشعر بالإحراج لقول ذلك، وربما تشاركنى – أنت أيضاً – نفس المشاعر" ستجد أن إبراز شعورك بالإحراج يقلل من توتر الموقف، وبعد معالجتك للإحراج المصاحب للموقف بالاعتراف به، ستصبح مستعداً لأن تقول ما لم يعد أمراً حساساً.

والخطوة الثانية أن تبدأ الانتقاد بطريقة تحفظ تقدير الشخص لذاته، وتذكر أن الشعور بالإحراج يتركز حول المشاعر والأفكار المخزية، وأنت لا تريد أن يشعر المتلقى بالخزى أو بالتقليل من ذاته؛ حيث إن هذه الأفكار تؤلم المشاعر وتؤدى إلى تبنى موقف الدفاع كرد فعل للمتلقى.

ومن الطرق الفعالة للحيلولة دون شعور المتلقى بالخزى أو بالتقليل من شأنه أن تذكر السلوك المنتقد كما لو أن الفرد غير مدرك له، فإذا لم يكن الفرد مدركاً له، فليس ثمة مبرر للشعور بالإحراج، فحتى إذا لم يكن مدركاً لرائحته الكريهة، يمكنه أن يحفظ ماء وجهه بشكرك لشئ "لم يكن مدركاً له". وسيكون الرد – غالباً – "سأهتم بذلك من الآن".

والخطوة الثالثة أن تجعل الانتقاد ذا علاقة وثيقة بالعمل، وعندما تقوم بتنفيذ هذه الخطوة؛ فإنك ستتغلب على حاجز أنك تنتقد أحد الأمور الشخصية وأنك تتجاوز الحدود، وبتوضيح كيف تؤثر العادات الشخصية على أعمال المتلقى، فإنك قد جعلت الانتقاد يتعلق بالأداء، وليس بالجوانب الشخصية.

وبوضع الخطوات الثلاث معاً، فإن انتقادك للشخص بسبب العادات الشخصية، قد يبدو كالآتى :

إننى أشعر بالإحراج لاضطرارى إخبارك بذلك، وأنا واثق من أنك قد تشعر بالإحراج أيضاً. مع ذلك، فقد أردت منك أن تنتبه لعاداتك الشخصية، فمن المحتمل أنك لست منتبهاً لرائحتك، والتى تجعل من الصعب على العملاء والزملاء التعامل معك عن قرب، وأعتقد أنك قد ترغب فى أن أنبهك لهذا الأمر حتى تعالجه.

وإذا لم تقدم لك هذه الصيغة أية مساعدة، فربما تستفيد من طريقة "العطر"؛ فقد كانت هناك مجموعة من "السكرتيرات" لم يستطعن تحمل رائحة إحدى زميلاتهن، وجميعهن لم يكن راغبات فى قول أى شئ خشية أن يجرح ذلك مشاعر زميلتهن، لكن واحدة منهن توصلت إلى خطة، فجمعن المال معاً لشراء أحد العطور الغالية الثمن، وقامت سكرتيرة كانت على علاقة وثيقة بها بتولى مهمة توجيه الانتقاد والذى كان كما يلى:

سأخبرك بشئ ما يسبب لى الإحراج، وقد يسببه لك أيضاً، لكننى سأقوله على أية حال، ربما لا تكونين مدركة لهذا الأمر، فى الواقع فإن لجسدك رائحة، وأرجو أن لا تفهمينى بشكل خاطئ، فلقد رغبت

في قول ذلك لأن هذا الأمر أصبح مشكلة؛ إذ إن السيدات الأخريات قد لاحظن ذلك أيضاً، ولأننا نحبك ونريد أن نظهر لك إخلاصنا، فقد أحضرنا لك هدية.

وبعد شهر، ذكرت السكرتيرات أن زميلتهن لم تعد تفسد عليهن عملهن، ومن الممكن أن نقول إن قوة النقد البناء ساعدت السكرتيرة على تحقيق النجاح.

انتقاد زملائك فى العمل

تؤكد إحدى المدرسات أنه "لا يمكنك أن تخبر زميلك بما يجب أن يقوله أو كيف يقوم بأداء عمله، فهذا ليس دورك".. وتضيف: "حتى إذا قمت بذلك، سيقال لك" لا تخبرنى بما يجب أن أقوم به؛ فأنت لست رئيسى".

هذه العبارة التى قالتها المدرسة سمعتها آلاف المرات، وهى توضح بكل قوة الصعوبة الكامنة فى انتقادك لزميل، فأنت لا تملك السلطة التى تتيح لك إخبار زميلك بما يجب عليه القيام به، لأن الهيكل التنظيمى يضعك فى نفس مستوى سلطة اتخاذ القرار، سواء بالنسبة للمكانة الوظيفية أو خصائصها - افتراضاً.

وهذا يتناقض بوضوح مع علاقة الموظف والتى يكون فيها للرئيس سلطة أن يجبر الموظف على الاستجابة للانتقاد (حتى إذا لم يتفق الموظف معه) أو على التعرض لنتائج سلبية؛ وبالرغم من أنه من الشائع أن يتجادل الموظفون مع رؤسائهم عندما يرون أن الانتقاد لا مبرر له، إلا أن النتيجة - عادة - هى الإذعان على الأقل. وفى الحقيقة، قد تستمر المجادلات على نحو ما لعدة شهور، أو لمدة أطول من ذلك، ولكنها مجادلات ضعيفة لأن القاعدة التنظيمية، عادة ما تكون: "لا تتجادل مع رئيسك، فمن الممكن أن يؤذيك"، ومع ذلك، تستمر المجادلات فى معظم الحالات طويلاً.

وفى المقابل فإن للزملاء قوة متساوية فى العمل، فالمجادلات ليس مسموحاً بها فقط، ولكنها متوقعة فى مواقف الانتقاد، والمشكلة هنا، كما هو معروف تماماً فى الدوائر النفسية، أنه عندما يشتد الجدال بين اثنين؛ فإن كلاً منهما يتخذ موقفاً دفاعياً قوياً، يدافع عن ذاته أكثر وأكثر، شاعراً بأن احترامه لذاته أصبح مهدداً،

وهذا – فى حد ذاته – يجعل من الصعب التوصل إلى حل للخلاف، ذلك لأن كليهما يرى أن التسليم للرأى الآخر يحمل فى طياته فقدان احترام الذات، وهذا أحد الأسباب وراء شيوع مصادمات السلطة بين الزملاء، ويكون إرضاء كليهما هو الحل الأمثل لتلك المصادمات؛ فكل فرد يحتاج إلى حماية احترامه لذاته، وبهذا فإن انتقاد الزملاء الذى يسبب جدالاً، لا يمنح فرصة كبيرة لأن يصبح مثمراً؛ لأن كل فرد سيحمى احترامه لذاته بالدفاع عن سلوكه، وسلطاتهم المتساوية فى المستوى ستكون مُبرِّراً لحقهم فى ذلك.

وبالإضافة إلى ذلك، فإنك عندما تنتقد زميلك، فإن رد الفعل لانتقادك سيكون الغضب، لأن زميلك ببساطة سيرى أنك تتجاوز حدودك، أو سيعتقد أنك تنتقده بدافع تنافسى، وبسبب رغبتك فى الظهور.

ومع ذلك، فإنه من النادر ألا تكون مضطراً لانتقاد زميلك؛ خاصة فى البيئة التى تركز بشكل كبير على فريق العمل؛ لذا، فإن القيام بهذا بفاعلية، يتطلب أسلوباً لا يعتمد على تقديم انتقادك بطريقة تجعله مقبولاً فحسب، ولكن أيضاً تجعل زميلك عاجزاً عن رفض هذا الانتقاد، بحجة أنك لست رئيسه.

وباختصار، عندما تنتقد زميلك، يجب أن تصوغ نقدك بطريقة تتجنب نشوب الجدال بينكما وتبنى – ذات الوقت – أساساً للتعاون، وفيما يلى بعض الطرق لمساعدتك على التعامل مع الصعوبات المصاحبة لانتقاد زميل لك.

حاول خلق الإحساس بوجود هدف مشترك، إن توجيه انتقادك فى إطار هدف مشترك يجمعك أنت وزميلك، يساعد على خلق الإحساس بوجود قاعدة مشتركة بينكما، ويمكنكما – من خلالها – تحقيق نوع من الارتباط، وبالتالى يقل احتمال نشوب الجدال.

ووجود هدف مشترك، يعنى من وجهة نظر زميلك أن كلاً منكما فى نفس

المركب، متجهين فى نفس الاتجاه، وبالتالى لا يوجد أى سبب للمقاومة والإصرار، وبإدراك زميلك لهذه الحقيقة، فإن شعوره بالتهديد سيقل، وسيتغير شعوره بالمنافسة إلى رغبة لمساعدة ذاته بالتعاون معك.

وأفضل طريقة لتنفيذ هذا الأسلوب أن تطبق النصيحة الخامسة الخاصة باختيار الكلمات المناسبة. وفى حالتنا هذه، تخير الكلمات والعبارات التى تركز على التعاون، وليس المنافسة أو اللوم، فمثلاً يمكن أن تقول: "يمكننا الانتهاء من التقرير بسرعة إذا قمت بضبط البيانات الإحصائية بينما أقوم بتحرير النص"، وهذا سيكون أكثر فعالية، مما إذا قلت: "مالم تسرع فى إنهاء الإحصائيات، لن أكون قادراً على إنهاء التقرير فى موعده" أو "إنك لا تقوم بعمل الجزء الخاص بالإحصائيات بالسرعة الكافية".

إن التأكيد على الهدف المشترك واستخدام كلمات مثل "نحن" التى تتضمن التشارك فى فضل أداء العمل بشكل جيد سيساعد على تقليل الإحساس بالمنافسة أو الدخول فى جدل عقيم.

وعلى نفس القدر من الأهمية، فإن استخدام العبارات الدالة على التعاون فى مواقف الانتقاد له تأثير خاص من حيث بناء نوع من التماسك والدعم بين زملائك؛ حيث لم يوجه اللوم إلى أحد بعينه، وتم – بالفعل – تجنب النزاعات، وبالتالى يمكن الاستفادة من قوة النقد البناء

حاول أن تبرز كيف يؤثر أداء زميلك على كل منكما. حتى تكون قادراً على انتقاد زميل لك على نحو مثمر، ومن المهم أن تقنع زميلك بأنك لا تتطفل على ما يخصه، فعلى الرغم من أن نقدك قد يهدف إلى المساعدة، فإن الشخص الآخر قد يرى أنك تدس أنفك فيما لا يعنيك – وأنك تلعب دور الرئيس.

والأسلوب الذى ستتبعه الآن، أن تظهر لزميلك أن السلوك الذى تنتقده يؤثر على

كل منكما، وبما أن كليكما يتأثر بهذا السلوك، فإنكما ستجنيان – معاً – ثمار الوصول إلى الحل، أو ستعانيان – معاً – من نتائج سلبية إذا حدث العكس؛ وبالتالي سيصبح من السهل على زميلك الاستماع للنقد كعرض للتعاون، وليس كأمر، وستجعل زميلك ينظر إلى الأمر باعتباره "شيئاً يعنيك" بدلاً من كونه "لا يخصك".

وستجد أن هذا الأسلوب مفيد – بشكل خاص – عندما تعمل بشكل مستمر مع نفس الشخص، فعلى سبيل المثال، دعنا نقل إن زميلك دائماً ما يتأخر عند تقديم المبيعات، ويتركك لتتعثر وحدك خلال عمليات التقديم، دون وجود مبررات حقيقية لتأخيره، والنقد المعتاد فى هذه الحالة: "إنك لا تأتى أبداً في موعدك، وهذا يجعلنى أبدو كالأحمق" لكن الصياغة الأكثر فاعلية فى هذه الحالة "من المهم لكلينا أن نكون فى جلسة البيع فى الموعد المحدد، فإذا تأخر أحدنا، فإن هذا سيعطى انطباعاً سيئاً، سيؤثر علينا معاً."

وبتوضيحك كيف تؤثر أفعال زميلك عليك (وبالعكس) فإنك ستظهر كيف سيستفيد كلاكما إذا اتبع زميلك ما تقوله له، وهذا يزيد من فرص جعل النقد نقداً مثمراً؛ ذلك لأنك أوضحت قبل ذلك أنك لا يحق لك انتقاده، وبالمثل، فإن إظهار حقيقة أن زميلك سينتفع مما تقوله (مثلك) يدل على أن انتقادك لا ينبع من المصلحة الشخصية فقط. وبهذا، فإن زميلك، من المحتمل أن يستجيب لك بإيجابية.

اتفق مع سلوك زميلك أو دعمه فى نفس الوقت، وقم بالإشارة إلى سلوكيات أخرى مميزة يقوم بها أشخاص أكثر منك أهمية. إن أساس هذا الأسلوب يقوم على حقيقة أن من المظاهر الشائعة والمثمرة للتواصل بين الزملاء التعبير عن اللوم، فكم من مرة سمعت شخصاً ما (إن لم تكن أنت) يقول: "كان بإمكانى الانتهاء من التقرير فى موعده، لكن بوب لم يعطنى الإحصائيات فى الوقت

المناسب"، ومن المحتمل أن زميلك لم ينفذ الجزء الخاص به من المهمة فى موعده، لكن إلقاء اللوم على زميلك فقط، يؤدى إلى اتخاذ موقف دفاعى وهجوم حاد، لا يحتمل أن يقبل بوب هذا النقد؛ لأنه إذا قبل هذا النقد، فإنه يقبل - ضمنياً - مسؤولية انهيار المشروع بأكمله، والطريقة الوحيدة أمامه لحماية موقفه (وصورته الشخصية) أن يرفض النقد الذى يطرح أمامه.

وعلى الرغم من أنه ليس من المعتاد أن نقبل أو ندعم الفكرة الخاطئة أو الاتجاه الخاطئ لزميل العمل، لكن عندما نتظاهر بذلك، فإن ذلك سيزيل أى وجود ضمنى للوم، وسيحدك بالوسيلة، التى من خلالها يمكن أن تضع وجهة نظرك فى مقابل السلوك المتبع من قبل زميلك، وهذا بالضبط هدف ذلك الأسلوب الذى ذكرناه، فقد لاحظت أمينة مكتبة أن زميلتها لا تقوم بوضع البطاقات الأرشيفية فى مكانها المناسب إلى نهاية اليوم أو حتى يتجمع لديها عدد كبير جداً منها، وذلك حتى يمكنها توفير الوقت بإعادتها جميعها فى وقت واحد، وعلى الرغم من أنها لم ترغب فى أن تؤدى دور المدير، فإنها كانت تعلم، وأرادت أن تُعلِم صديقتها بأن مديرهما يريد وضع هذه البطاقات فى مكانها مباشرة؛ لذا قامت بتوصيل رسالتها من خلال الاتفاق مع زميلتها.

"لقد لاحظت أنك تقومين بإرجاع البطاقات إلى مكانها فى نهاية اليوم، وأنا أتفق معك أن هذا أسهل بكثير، وبنفس الدرجة من الدقة، ولقد اعتدت القيام بنفس الشئ حتى علمت أن المدير يغضب بشدة إذا لم يتم إرجاع البطاقات مباشرة، وأعتقد أنك ستوفرين على نفسك الكثير من المتاعب إذا أخذت بنصيحتى".

لقد جعل هذا التعليق من الناقدة حليفة للمتلقية، فإذا رغبت زميلتها أن تتجادل فى هذا الشأن، فستكون مضطرة للقيام بذلك مع مديرها، وأفضل ما فى هذا الأسلوب يتلخص فى أنك - عادة - ما يوجه إليك الشكر فى النهاية لإنقاذ زميلك

من النتائج السلبية التى أشرت إليها بكل كياسة.

وهناك أسلوب آخر يتفرع من هذا الإجراء وهو أن تقول: "إنك كنت فى الماضى متفقاً مع سلوك زميلك" (فإذا ركزت على أنك ذات مرة شعرت بنفس الشئ، حتى أدى دليل واضح ودامغ إلى التغيير من رأيك، فلن يكون هناك مجال لتضمين فكرة اللوم)، وهذا يعنى أنك كنت مثله فى الماضى، وأنك قد تخليت عن الرأى الذى يتمسك به هو الآن بعد تعلم المزيد، وفى الواقع، إنك تحدد وقتاً سابقاً لاتفاقك معه، عندما كان إدراكك للموقف ضعيفاً ومحدوداً، ومن العبارات المفيدة فى مثل هذه المواقف" هكذا بدا الأمر لى أنا أيضاً، حتى..." أو "لقد اعتدت القيام بهذا بنفس الطريقة، لكن....".

استئذن قبل أن تبدأ فى الانتقاد. لطلبك الإذن قبل انتقاد زميلك، تأثير خاص ذلك لأنه ينحى جانباً مسألة ما إذا كان لك الحق فى انتقاده، فحين يمنحك هذا الإذن، ستكتسب هذا الحق.. ومن أمثلة البدء فى هذا الأسلوب "هل يمكن أن أتحدث إليك بشأن شئ ما؟". "هل يمكن أن أقدم لك اقتراحاً؟" "هل لديك متسع من الوقت للحديث معى؟"، "هل يمكن أن أوضح لك طريقة أسهل للقيام بهذا؟"

ولقد وجد العديد من الأفراد أن هذا الأسلوب فعال للغاية مع الزملاء الذين يتخذون موقفاً دفاعياً، حيث إن إعطاء الإذن يلزم الزميل بالاستماع إلى ما ستقوله، وفى بعض الحالات، قد يكون رد زميلك هو: "ليس لدى وقت كافٍ" أو "لا يهمنى ما تعتقده"؛ وعندما يحدث هذا فإن أفضل رد هو: "هل هناك وقت محدد يمكننى الحديث فيه معك؟" أو "إنه مجرد تفكير طرأ بذهنى، لا أرغمك على الاتفاق معى إذا لم تكن راغباً في ذلك" وإذا لم يصل بك هذا إلى النجاح، فعد إلى مكتبك وحاول التفكير فى طرق أخرى.

وهناك نقطة أخرى تضاف لفاعلية هذا الأسلوب، إنه إذا أعطاك الشخص الإذن لتقديم الفكرة، وسيكون أكثر تقبلاً للفكرة عما إذا تم تقديمها دون هذا التصريح.

بالإضافة لذلك، فإن مجرد طلب الإذن لا يحمى فقط احترام الشخص لذاته، بل إنه يزيد من هذا الاحترام لذاته أيضاً، ذلك لأن الرسالة التى ستصله، أنك تحترمه. لذا فإن طلب الإذن من زميلك لعرض انتقادك له يتسم بكل هذه الخصائص.

ولكل الأساليب المذكورة سابقاً قاسم مشترك، فهى تتجنب أشكال التنافس بين الزملاء، وتقلل من فرص نشوب مجادلات، والأهم من ذلك تبنى أسس التعاون بين الزملاء، وهذه النقاط تجعل من السهل عليك وعلى زميلك الوصول إلى قوة النقد البناء.

على خط النار

إن آخر ما ترغب فى أن تجده فى العمل (وكذلك أنا أو أى شخص آخر) زميل أو رئيس يجعل من توجيه تعليقات انتقادية عقيمة لك فى عملك عادة يومية، وبالتالى فإن ذلك الموقف يشكل بالنسبة لك ضغطاً عصبياً؛ ذلك لأن هذا الوابل من التعليقات السلبية سيكون له – لا محالة – نتائج سلبية على أدائك واحترامك لذاتك ومشاعرك تجاه عملك. وفى الواقع، ستجد من الشائع أن يعانى من يتعرضون للنقد الهدام يومياً، لنوبات من الإحباط، ويمكن القول بأنك إذا كنت تعمل مع مثل هذه النوعية من الأشخاص، فإن صفاءك الذهنى فى العمل سيعتمد على انتقاد هذا الناقد.

ما الذى يمكنه إيقاف ذلك؟ نقل مكتبك، أم تجاهل التعليقات، أم إظهار امتعاضك؟ نادراً ما تكون كل هذه الأشياء إجابات كافية لهذه المشكلة المؤسفة.

لكن الأسلوب الأكثر فاعلية، أن تكون مثل الرياضى المتمرس الذى يستغل قوة الخصم ويطبق التأثير العكسى ليتغلب عليه، فالناقد الهدام ينتقدك بالفعل؛ لذا، فبدلاً من أن تحاول حمله على التوقف عن انتقادك، شجعه على أن ينتقدك بشكل بناء.

وتتحدث مصممة لنوافذ العرض بشركة قومية عن قصتها مع زميلتها التى كانت دائماً توجه لها انتقادات سلبية – حول أسلوبها فى عرض سلع المتجر من خلال النافذة "ففى بعض الأحيان تكون الألوان غير مناسبة، وفى أحيان أخرى يبدو مشهد المعروضات مزدحماً للغاية، ولكن – غالباً – كان يقال لى: "إنه يبدو سيئاً""؛ لذا فكرت مصممة نوافذ العرض فى هدفها، وصاغت أفضل طريقة لمواجهة الناقد

الهدام، ففى المرة التالية التى واجهت فيها تعليقات زميلتها الانتقادية، سألتها "كيف يمكنني أن أجعله أفضل من ذلك؟"

وهذا الرد يوضح كيف يمكن جعل رسالة النقد مجرد عبارة واحدة، والنظر إلى ما سيحدث بعد ذلك، إذا أجابك الناقد السلبى عما سألته، فإنك ستكون الفائز. ومن ناحية أخرى، إذا كان رده هو: "لا أعرف"، فإن أفضل ما يمكن أن يقال هو "إننى أقوم بأفضل ما بإمكانى، وأفضل أن تحتفظ بانتقاداتك لنفسك حتى يمكنك إخبارى بكيفية القيام بالعمل على نحو أفضل، لأننى سأرحب بنقدك المثمر". وفى الواقع، أنت لا تخبر زميلك أن لا ينتقدك، ولكنك تطلب منه. تغيير الطريقة التى ينتقدك بها.

إذا استمرت التعليقات الانتقادية؛ فكن أكثر صراحة، ويمكنك توضيح أنه على الرغم من كون الانتقاد المثمر أمراً صحيحاً ومناسباً، فإن انتقاده العقيم لك بشكل مستمر لا يساعدك على أداء عملك، ولا يشعرك بارتياح وأنك لا تعرف السبب وراء استمراره في هذا السلوك المدمر، ودعه يعلم أنه إذا استمر هذا السلوك، فإنك ستطلب عقد اجتماع مع المدير، وستطلب كذلك وجوده فى هذا الاجتماع.

وبالطبع، من الحكمة أن نقترح أن البديل لذلك هو أن يجلس كلاكما معاً، وأن تبذلا جهداً مشتركاً لتحسين الوضع، وعادة ما يلجأ إلى هذا الاختيار الثانى؛ ففكرة أنك تقدم هذا كبديل تساعد على إظهار أنك راغب في وجود علاقة عمل جيدة مع زميلك، ومع ذلك، وبينما يكون الذهاب إلى الرئيس سبباً فى شعورك بعدم الارتياح، فإنه قد يكون – أحياناً – شيئاً لا مفر منه لتستمر حياتك فى بساطة ويسر.

وهناك أسلوب آخر مشتق من هذا الأسلوب وهو مفيد بشكل خاص مع الرئيس الذى دائماً ما يبين لك ما تقوم به بشكل خاطئ، فبما أن هناك قاعدة حاكمة لعلاقة الرئيس بالموظف، وهى أنك لا يمكن أن تخبر رئيسك بما يجب عمله، فإن رد فعلك

للانتقاد العقيم يجب أن يكون إعادة تشكيل عملية الانتقاد.

اطلب من رئيسك أن يحدد وقتاً معيناً يمكنه فيه انتقادك بشكل بناء، اسأله أن يحدد النقاط التى يرغب فى أن ينتقدك فيها، ركز على أن معرفة ما يحبذه في أهمية معرفة ما يعتقد أنه بحاجة للتحسين، بالنسبة لك، وعلى افتراض أن كل شئ قد سار بشكل رائع (أو على الأقل بشكل أفضل) فى هذه الجلسة مع رئيسك عبر عن إحساسك بفوائد هذه الجلسة، وعن رغبتك فى أن تعقد هذه الجلسات بشكل مستمر دون النظر إلى مدى تكرارها بالضبط - وتذكر أن تستجيب لانتقاداته الصائبة.. وبشكل جوهرى، يعد هذا بمثابة تعليم رئيسك كيف يصل إلى قوة النقد البناء، وبهذا يفوز الجميع.

النقد بين المجموعات

أحياناً ما تضطر رئيسة الممرضات إلى انتقاد إحدى معاوناتها بشأن أسلوبها في معاملة المرضى، وتفعل ذلك في جلسة تجمع كل الممرضات، وقد يقوم منفذ الإعلانات بمراجعة أي تصميم في اجتماع يضم العميل، والفنان التشكيلي واثنين من الناشرين، ثم يقوم أثناء الاجتماع بانتقاد الفنان، وربما يقوم أحد المهندسين بتقديم برنامج نظامي إلى زملائه فيقومون بانتقاد أخطائه وهفواته.

وتمثل كل هذه المواقف أحد أصعب المواجهات الانتقادية، آخذين في الاعتبار أن هذا الانتقاد يحدث أمام حشد كبير من العاملين والزملاء، وعلى أقل الاحتمالات دائماً ما يرتبك الشخص المنتقد، كما قد يخاطر الناقد بذلك بإحداث توتر في الاجتماع يتسبب في معظم الأحيان في منع الآخرين من المشاركة بأفكارهم، ويقولون في أنفسهم لماذا أستغل فرصة الاجتماع إذا كنت سأتعرض للنقد؟ (وذلك لاحتمال أن يكون لدى العاملين لديك مفهوم سلبي للنقد)؛ مما يتسبب في كبح رغبتهم في الابتكار والإبداع.

بيد أن تبادل الانتقادات للأفراد بين المجموعات أو في الاجتماعات العامة حقيقة من حقائق العمل، ولعل ما يجعله تجربة شاقة أنه يجري على النقيض من الحكمة القائلة "النصيحة على الملأ فضيحة"، وفي حين أن هذا الرأي عادة ما يكون صحيحاً فإن المواقف السابقة ومئات المواقف الأخرى تضطر البعض إلى أن يتم النقد أمام الآخرين. فإذا اضطررت لهذا، فإنني أرشدك إلى أسلوبين قد يفيدانك جيداً.

ويتمثل الأسلوب الأول في انتزاع *الشخصية* من الانتقاد بتوجيه التعليقات إلى

العمل عامة، لا إلى الشخص الذى قام بأدائه، فعلى سبيل المثال يمكن لمنفذ الإعلانات انتزاع الشخصية من انتقاده بقوله: "لتنظر إلى التصميم، إننى أعتقد أن الرسوم تحتاج مزيداً من الألوان" وذلك بدلاً من أن يخاطب الفنان التشكيلى على وجه التحديد قائلاً: "إن التصميم جيد، بيد أننى أعتقد أنك فى حاجة لإبراز رسوماتك بالألوان" حيث تركز العبارة الأولى على التصميم ذاته، فى حين أن الثانية تشير إلى أن الفنان التشكيلى وحده هو الذى لم يقم بدوره.

وعند استخدام هذا الأسلوب يجب أن نولى السلوك التنظيمى الاهتمام، فلتتخيل لبرهة أنك أنت المنفذ للإعلان، حينئذ ستجلس مع فريق العمل حول المائدة واضعاً التصميم عليها، فقد تقوم بعد ذلك بالاندماج مع الرسومات بالإشارة إليها موجهاً انتقادك فى الوقت ذاته، فتصرفك على هذا النحو يركز اهتمامك على العمل لا على الأشخاص الذين قاموا به، وبذلك يكون الأثر الناتج هو أنك جعلت الشخص المسؤول أكثر موضوعية؛ لأنك قد قمت بإبعاده عن التعرض وحده للنقد، بل إنك قد جعلت متلقى هذا الانتقاد ملاحظاً (مثل بقية المجموعة) بدلاً من أن يكون هو المنتقد مباشرة.

وقد استخدم هذا الأسلوب على نحو فعال فى إحدى كبرى شركات أعمال تكنولوجيا الاتصالات، حيث يجب على المنفذين بأحد معامل أبحاث الشركة لتطوير برامج الحاسوب، أن يتيحوا الفرصة لزملائهم للتفتيش على عملهم، وكما ترى، فإن عملية المراجعة تكون مشحونة بالانتقادات، وكان المفتشون يتبعون بذلك أسلوب الجلوس حول المائدة ومع كل منهم نسخة من برنامج الحاسوب، ثم يقوم طرف وسيط بقراءة المستند، وبعدها يقوم كل مفتش بإبداء نقده، ويكون على الوسيط أن يتأكد من أن المفتشين لا يوجهون انتقادهم إلى المصممين بل إلى المستند، وتكون المنفذة الرئيسية لبرنامج التطوير موجودة بالفعل، إلا أنها تبتعد عن المائدة، وتنحصر مهمتها في الإنصات وتدوين الملاحظات، ويعمل سلوكها التنظيمى هذا بابتعادها عن المائدة على مساعدة كل شخص على أن يتذكر أن

عليه أن يركز على البرنامج، وأن يساعد في الوقت ذاته المنفذة على الإصغاء بموضوعية، فرغم وجودهم بالفعل، فقد تم انتزاعها من العملية المباشرة للانتقاد.

ودعني أمدك بأسلوب أفضل لتوجيه النقد إلى فرد في حضور مجموعة بأن تحول الانتقاد الشخصي إلى انتقاد للمجموعة بإلقائك بياناً عاماً، فلنفترض أن رئيسة الممرضات، في أحد اجتماعاتها بهن كانت تقوم بمراجعة أسلوب معاملة المرضى في الجناح، وحينما يتبادر اسم مريض معين تشعر بالرغبة في توجيه الانتقاد للممرضة المشرفة على حالته لعدم قضائها وقتاً كافياً معه ، فضلاً عن أنها، في الواقع، تمضي القليل من الوقت مع جميع مرضاها.

فبدلاً من انتقاد الممرضة مباشرة أمام زميلاتها، وهو ما قد يدفعها إلى الإجابة بنحو: "حسناً، لقد طلب مني ألا أزعجه" أو "إن لدى الكثير من المرضى" تستطيع رئيسة الممرضات أن تتعامل مع الموقف بإلقائها بياناً عاماً: "إن قضاءنا وقتاً كافياً مع مرضانا أمر ضروري حقاً، فهذا شيء نعتز به هنا، كما أنه أحد الأسباب التي من أجلها يأتي الناس إلى هذا المستشفى"، وبيان كهذا يحقق عدة أهداف، أولها أنه يعلم الممرضة المقصرة أنه من الضروري أن تمضي وقتاً مع مرضاها دون أن تكشف لزملائها أنها لا تفعل ذلك، والفائدة الثانية أنه يؤكد على تشجيع نفس السلوك من الممرضات الأخريات، وهذه ميزة إضافية، فإذا كانت الأخريات يمضين أوقاتاً كافية مع مرضاهن فهو يدعم سلوكهن وإذا لم يكن كذلك، فهن أيضاً يستفدن من الانتقاد.

وتعد إحدى نقاط ضعف هذا الأسلوب أن من وجه إليها النقد قد لا تدرك أنها هي التي تقوم بالسلوك المنتقد، ومن ثم فإنها لن تطبق البيان على سلوكها، وبالرغم من هذا، فإذا ما قارنت بين هذا الأسلوب وبين أن تجعل من غرفة الاجتماعات مكاناً يعج الارتباك والإجابات الدفاعية تعتليها الحمرة، يتضح لك أن مزاياه تفوق أخطاره.

ويعتبر أحد مواقف النقد المتعلقة بذلك هو الموقف الذى يتطلب العمل فيه توجيه الانتقاد إلى مجموعة من العاملين، ومن أمثلة ذلك، انتقاد مجموعة من العاملين للطريقة التى يتناولون بها مشروعاً وانتقاد قطاع كامل لسوء الإدارة، عندئذ يكون عليك استخدام نفس المبادئ التى استخدمت فى الانتقاد العام، وكن محدداً ومشجعاً، وأبد ثقتك فى مقدرة المجموعة على إنهاء العمل.

ويتمثل أحد الأساليب الخاصة بانتقاد المجموعة فى تطبيق النصيحة رقم ٦ واستخدام الاستعارة، لأن استخدام الاستعارة لا يمثل وسيلة لتوجيه النقد فحسب بل إن استخدام مجموعة من الاستعارات يعمل على دعم روح الفريق، وهى خاصية خليقة بأن تسهل العمل – مما يحسن النتائج – للمجموعة.

وقد نجح أحد مدربى السلة ذائعى الصيت فى انتقاد فريقه لعدم إحرازهم أى تقدم؛ حيث كانوا دائماً فى جدال متبادلين اللوم لخسائر الفريق وقد انتقدهم بهذه الطريقة :

"إنكم تعلمون أن فريق كرة السلة يشبه اليد الواحدة. (ثم يرفع يده ويوجه انتقاده) انظروا .. إن بكل يد خمسة أصابع، وباستطاعة كل إصبع أن يفعل ما يريد، بيد أن جدوى اليد لا تتم فائدتها إلا إذا عملت الأصابع معاً، فعندما تعمل الأصابع معاً، تكون قوية، أما إذا تشاجرت الوسطى مع الخنصر، وتغافل السبابة الإبهام، فلن يكون ثمة فائدة لليد، حتى ولو كانت الأصابع تتمتع بالقوة، فسوف تكون لليد الصغرى قبضة أقوى لأن الأصابع تعمل معاً كى تمثل يداً واحدة"

وتذكر أن الانتقاد عن طريق الاستعارة لا يصلح لكل شخص لأنه يتطلب مهارات خاصة فى التعامل، كما يتطلب طريقة تحفيزية فى الإلقاء؛ حيث يجب أن يتفهم كل عضو فى المجموعة ارتباط موقفهم بالاستعارة المذكورة.

ومن الوسائل الأخرى التى يمكن استخدامها عند انتقاد المجموعة القيام

بالانتقاد بطريقة تجبر أعضاء المجموعة على أن يجدوا حلاً للمشكلة وأن يقوموا بحلها بأنفسهم، فبدلاً من أن تقول: "إنكم تفسرون كل شئ أيها الرجال" "وإن نوعية منتج قسمكم نوعية رديئة" و "يجدر بكم أن تصلحوا من أنفسكم وإلا فسوف تفصلون عن آخركم، قل: "أنصتوا إلىّ. إن نوعية منتج القسم قد تدنت، فما الذى ترونه ممكناً كى يؤدى إلى تحسينه؟"

وهذا تطبيق للنصيحة رقم ١١"استخدم الأسئلة بطريقة سقراط"، وهذه النصيحة فعالة مع أعضاء المجموعة، لا لأنهم دائماً ما يتوصلون إلى حلول ذات مغزى فحسب، بل لأن حل المشكلة جماعياً يجعلهم وحدة أكثر تماسكاً، وحينها يصبح الفريق نشطاً ويبدأ أعضاؤه فى الضغط الشديد على بعضهم للقيام بتنفيذ الحل وإزالة أسباب الانتقاد.

دعنا الآن نتبادل مواقعنا، ماذا لو كنت أنت الشخص الذى يوجه إليه النقد فى جلسة جماعية؟ ماذا ستكون أفضل إجاباتك؟ إنك تدرك بالطبع أنها لن تكون بتحولك إلى الدفاع، حتى لو أسئ إليك. قم باتباع النصيحة رقم ٢٠ "كن هادئاً احتفظ برباطة جأشك". حتى يتسنى لك أن تفكر باتزان وأن تقرر أفضل طرق العمل.

وتشتمل الحدود المقبولة (لرد فعلك) على الجلوس بهدوء وتدوين الملاحظات عما يقال لك، وأن تسأل منتقدك -- وكأنك تؤيده - أن يكون أكثر تحدياً بحيث تتقبل رأيه عن الكيفية التى يمكن بها تحسين الموقف، او أن تقر بصحة الانتقاد، ثم تستمر فى عملك.

إذا ما رأيت أن منتقدك مصر على الاستمرار فى النقد، أشر عليه أن هناك فى المجموعة من لا يهتمون بالمناقشة، وأنكما تستطيعان استكمال المناقشة فى وقت لاحق، فإن أصر، فقم ببساطة بشكر منتقدك أمام الآخرين لأنه حاول إعطاءك قوة النقد البناء.

افتقدته فى النور

قد يكون اضطرارك للعمل مع شخص كثير الاعتذار مثيراً للإحباط الشديد، فكلما انتقد أسمعك عذراً يبرر ما قد حدث.

قد يكون فى بعض الأحيان بسيطاً كأن يقول: "ليس هذا بذنبى". إلا أنه قد يكون فى أوقات أخرى أكثر تحديداً: "يا إلهى إن جاك لم يحضر المعلومات المطلوبة فى وقتها المحدد... ولهذا فإن التقرير قد تأخر"، أو قد يكون أكثر إسهاباً:" حسناً، لقد حادثت وكيل المبيعات منذ ما يقرب من ثلاثة أسابيع وكان من المفترض أن يتصل بى، بيد أنه لم يفعل" فى كل الحالات فإن النتيجة دائماً واحدة، وهى أن من تنتقده يرفض انتقادك ويهدف بالسبب الذى ذكره إلى تبرير أفعاله، ومن ثم فإن عبارة "إننى أعلم أنه كان علىّ أن أنتهى من التقرير يوم الخميس إلا أن السيد سميث كلفنى بمهمة أخرى" تعنى فى الحقيقة "أن التقرير لم يكن من المفترض إنهاؤه يوم الخميس لأن السيد سميث أعطانى شيئاً آخر لأفعله". وبعبارة أخرى؛ فإن من تنتقده يقوم ببساطة بتوضيح أنه غير مسؤول عن نتائجه، ومن ثم فإن تقييمك للموقف غير عادل.

ولكن. لماذا يختلف التعليل الذى يقوله الشخص باختلاف الأفراد؟ هناك نظريتان أساسيتان يعتقد أنهما وراء كل الاعتذارات التى تسمعها، أولاً: إن المتعلل يدافع عن موقف يشعر فيه بعدم الأمان، وهو يرى أن الاعتراف بمسؤوليته يعنى فشله، لذا فإن التماس الأعذار يمثل وسيلته التى يحمى بها احترام ذاته.

أما النظرية الثانية للتعلل فهى ببساطة، أن الاعتذار قد أصبح طريقة فعالة لتجنب المسؤولية؛ لذا فإن ما يجعل الاعتذار هو الإجابة المتكررة للنقد أن

الاعتذارات تساعد الفرد فى تفادى مسؤوليات أفعاله.

وبغض النظر عما تترجم إليه النظرية فى الواقع فإن الاستراتيجية واحدة: اعمل على تقليل الفرصة التى تتيح للشخص التماس العذر لما تسبب فيه حتى يمكنه أن ينظر بواقعية إلى عمله ويبدأ فى التحسن.. وهناك طرق عديدة تمكنك من أداء هذه المهمة تتفق جميعها مع إحدى نظريتى اختلاق الأعذار.

تنبثق الطريقة الأولى من النظر إلى التماس العذر كنمط دفاعى للاستجابة اعتاد الفرد استخدامه بشكل فعال لفترة من الزمن، فإذا ما كانت هذه هى الحالة، فإن أول بادرة للنقد ستفجر عذراً، وسوف يقوم من تنتقده بمعارضتك بإجابة تقليدية "نعم، ولكن..." وتتمثل الخطه هنا فى كسر الحاجز الدفاعى.

ويمكنك القيام بذلك بإعرابك عن انتقاداتك، وقبل أن تتاح الفرصة لمن تنتقده ليجيبك، اطلب منه أن يفكر فى انتقاداتك فـي الأيام القليلة المقبلة؛ حيث تشتمل النظرية على أن إمهالك له فى الرد سيسمح له بتقييم الانتقاد بدقة وإدراك مسؤوليته عن الموقف.

وقد تكون الصياغة الجيدة لهذه الطريقة: "انظر، سوف أطلعك على شئ، لكنى لا أريدك أن تجيبنى الآن، أريدك أن تفكر فيها لبضعة أيام، ثم نقوم بمناقشته فى نهاية الأسبوع"، فأنت تقوم بهذه الصياغة بإغلاق الطريق أمام المتعلل بإخبارك إياه ألا يجيبك.

وانتقادك لرئيس أو مرؤوس من الأمور الأساسية فى هذا الأسلوب؛ حيث يكون بمقدورك أن تستخدمه على نحو فعال إن كنت رئيساً، وذلك نظراً لأنك تستطيع أن تأمر مرؤوسيك بمهارة أن يؤخروا الإجابة حتى يستطيعوا أن يفكروا فيما أخبرتهم به بشكل واعٍ، ونظراً لأنك أنت الرئيس فلن تجد إلا قليلاً من المقاومة، فمتى حدث ذلك، ارفع يديك وكرر أنك لن تناقش المسألة حتى يفكر فيها بضعة أيام، وسوف

يفهم الرسالة، وقد يتعين عليك استخدام هذه الطريقة عدة مرات، إلا أنك بعد فترة سوف تلاحظ أن الشخص كثير الاعتذار قد قلل من اختلاق الأعذار، لأنه بدأ فى تعلم الكيفية التى يتقبل بها الانتقاد، فإن إجباره على تأخير إجابته التعليلية لا يعمل فقط على زيادة وعيه وجعله أكثر فاعلية فى عمله، بل إنه يسمح - أيضاً - له بتطوير طريقة جديدة وأكثر إنتاجية للاستجابة لانتقادات الآخرين.

ومن جهة أخرى، إن كنت أنت المرؤوس، قد تشعر بحرج لإخبارك رئيسك أو أى زميل أنك تريده أن يفكر فى شئ لعدة أيام قبل أن يستجيب لك، كذلك إذا كنت ستنتقد عميلك، فهو إما أن يكون له سلطة عليك أو يدفع لك مقابل خدماتك، حيث إن هذا العميل يرى أن لديه الحق لأن يجيبك فوراً على كل ما تقول، لأن علاقته بك تعطيه هذا الحق، لذلك استخدم هذه الطريقة بحذر مع رئيسك أو عميلك، وبالرغم من ذلك، عليك أن تتذكر أنه، كلما كانت علاقتك العملية أفضل زاد احتمال أن تنجح فى دفع من يتلقى نقداً منك - أياً كان قدره - إلى تأخير إجابته، وهو ما يزيد احتمال إجابته بطريقة غير دفاعية.

وتعتمد الطريقة الثانية إلى المتعلل على نظرية أن التعلل يأتى من عدم الأمان، ويملى هذا استراتيجية أن أفضل الطرق لديك أن تخبر منتقدك أنه لا بأس من ارتكاب الأخطاء، وأنك إذ تتوقع أن يعمل بأفضل مستوى لديه، فإنك لا تتوقع أن يكون مثالياً.

وتجعل هذه الرسالة مرؤوسك يشعر أنه ليس عليه أن يثبت أنه لم يخطئ فى كل مرة تنتقده فيها، وذلك مع اقتناع تام منك بصحة ذلك، كما أن سياسة توضيح أن الأخطاء تتيح فرصة جيدة لتعلم الكيفية التى تؤدى بها الأشياء على نحو أفضل تعد سياسة جيدة، فإنك باستخدامك لهذا المدخل تقول إن الفشل مسموح به، والطريف فى ذلك، أنه عنصر ضرورى فى بناء ثقة من تنتقده لمواجهة المواقف الجديدة، وأن يحاول القيام بمهمات جديدة تحمل روح التحدى.

والطريقة الثالثة التى أعتبرها الأكثر مباشرة، للتعامل مع الشخص كثير الاعتذار أن تتجاهل الاعتذارات التى يذكرها، وأن تنتقد الشخص مباشرة لاختلاقه الأعذار عن نتائجه، ويمكن دمج هذه الطريقة مع طريقة التأخير التى ذكرتها سابقاً:

اسمع إننى أود أن أطلعك على شئ ولا أريدك أن تجيبنى الآن، وإنما أريدك أن تفكر فيه، ففى معظم الأوقات التى أنتقدك فيها تلتمس أعذاراً تبرر بها لماذا لا تمضى الأمور كما خططت لها، وهى مبررات ذات معنى فى معظم الأحيان، ولا أحسبنى أذكر أنك فى مرة من هذه المرات قلت فيها إن ما حدث كان مسؤوليتك وأنك قد أخطأت، وقد تكون قادراً على ذلك، لكننى أجد أن ذلك يجعل من الشاق على أن أعينك على التغير نحو الأفضل؛ لأن الاعتراف بالخطأ جزء من هذا التغير، كما أننى أعتقد أن ذلك يحول دون تقييمك لقدراتك، لا تجب الآن، فكر فيما قلته لك وسوف نناقش ذلك فى نهاية الأسبوع.

وهناك عدد من النقاط كان لها دورها فى هذه الحالة، فقد أوضح الرئيس أن بعض اعتذارات المرؤوس كانت صحيحة، وقد يتسبب عدم فعل ذلك فى قيام من تنتقده بتقديم عدد من الاعتذارات المقبولة مما يفسد الانتقاد بأسره.

فضلاً عن أنه ذكر، فى الوقت ذاته، أنه على الرغم من وجود بعض الاعتذارات المقبولة، فإنه لا يتذكر أن مرؤوسه قد تحمل المسؤولية، فى أية مرة دعاه فيها إلى ذلك، فهو يدعوه إلى أن يذكره بأية مرة قام فيها بذلك، وهذه طريقة منمقة لتضمين "دائماً" دون ذكرها فى الواقع، وهى كلمة عادة ما تؤدى إلى تفجر الموقف الدفاعى.

ونقطة ثالثة يمكن ملاحظتها فى ذلك المثال أن الأعلى لم يضغط بشدة على الأدنى، بل إنه قد أشار ضمنياً إلى أن لدى المرؤوس قدرة على التطور، ولكن ذلك منوط بتحمله المسؤولية لأفعاله، وهذا يضع المرؤوس فى مأزق، فالحل الوحيد هو الاعتراف بمسؤوليته عن الأعمال.

وأخيراً تذكر أنه إذا قام المتعلل فى أي وقت بالالتزام بأعماله، يجب عليك أن لا تعزله لأي خطأ ارتكبه، فإن ذلك يكون بمثابة معاقبتك لطفل عمره خمسة أعوام لإخباره إياك الحقيقة (وتستطيع حينئذٍ أن تتأكد أنه لن يقول الحقيقة فى المرة التالية)، فقم بدلاً من ذلك بتشجيع تغيره عن طريق إخبارك إياه كم أنك مقدر لتحمله مسؤولية أعماله ثم قم بسرعة لتناقش الكيفية التى تحسن بها الموقف، فحينما تقوم بذلك فإنك تدع من تنتقده يعلم أنه متى قبل مسؤولية أعماله، فإنه يستفيد بقوة النقد البناء من أجل تحسين الأشياء.

عندما لا يكون العميل على حق

هل حدث لك أن اضطررت إلى توجيه نقد إلى أفضل عميل لديك ؟ يتردد معظم الناس فى القيام بهذا الأمر نظراً لأنهم يخشون أن يتسبب هذا النقد فى إثارة غضب عملائهم ودفعهم الى توجههم لمكان آخر. وبعبارة أخرى، فإنهم يخافون من فقدان التعامل مع العميل.

وقد يكون مبدأ "العميل دائماً على حق" هو مبدأ شركتك، لكن جميعنا يعلم أن هذا بعيد جداً عن الحقيقة، وجميعنا يعلم أنك كثيراً ما تحتاج – حتى تؤدى مهمتك بشكل صحيح – أن توجه النقد إلى العميل.

وتعد أفضل استراتيجية لك أن تعبر عن النقد بالشكل الذى يعكس رغبتك فى توفير ما يتمناه كل عميل: ألا وهو الخدمة الأفضل، وباتباع هذه الاستراتيجية، فلن تجد حرجاً فى النقد وسيقتنع العميل – على الفور – أن تغير سلوكه سيكون فى صالحه؛ لأن ذلك سيوفر له الخدمة الأفضل التى تريد أن تقدمها له.

لقد شاهدت تطبيقاً رائعاً لهذه الطريقة بأحد الموانى الجوية للعاصمة، حيث يتعامل موظف التذاكر مع مسافر لا يتميز بالصبر، ويخبره: "لو أنك – فقط – تهدئ من روعك ياسيدى، وتجيب عن أسئلتى، سأتمكن من إنها إجراءاتك سريعاً، وإلا فقد تفوتك الطائرة" وبذلك فقد استعاد المسافر هدوءه، وقدم المعلومات اللازمة فقط، وحصل على تذاكره، وشكر الموظف. تخيل عواقب ما لو بادل موظف التذاكر المسافر بحالة نفسية مماثلة وواجهه بالغضب، والانفعالية، والخدمة السيئة.

إن هذه الاستراتيجية، استراتيجية "دعنى أقدم لك خدمة أفضل" يمكن تطبيقها على علاقات طويلة المدى، كأن يتصرف عميل معك دائماً بطريقة تؤثر على عملك

بشكل سلبى، فمثلاً كان لأحد المحاسبين الشركاء فى شركة "بيج سيكس" للمحاسبة عميل يتأخر دائماً فى سداد الضرائب، مما جعل ذلك المحاسب يقيم دعوى قضائية ضد تأخيره فى سداد الضرائب، فى الوقت الذى رفض شركاؤه – ذوو النصيب الأكبر فى أسهم الشركة – أن يقوموا بهذا الفعل، وبالرغم من تأثير العميل فى حجم العمل، فإن المحاسب وجه النقد له فى النهاية قائلاً له: "لو أنك قمت بسداد الضرائب الخاصة بك لهذا العام مبكراً عن ذلك، كنت سأتمكن من تخصيص وقت أكبر لحساباتك؛ وبالتالى كنت سأوفر لك مالاً أكثر، وأيضاً، لن أستمر فى رفع الدعوى، حتى تكون هناك فرصة أقل لمراجعة إقرار الضرائب" وقد رد العميل عليه مؤكداً أنه كان يقدم له إقراره الضريبى فى الميعاد المحدد وبشكل دورى، مما دفع مدير المحاسب إلى الشعور بأن مشاركة هذا المحاسب معهم فى الشركة تبدو نوعاً من ابتلاءات القدر.

ويبدو من المناسب هنا أن نكرر نقطتين أولاهما: يمكن التعبير عن نفس النقد بطرق عديدة مختلفة، وثانيتها: إذا لم يكن النقد فعَّالاً، فغير الحافز.

أخبرنى محاسب آخر بنفس الشركة عن عميل مشابه للعميل السابق، بل إنه لم يكن يقتصر على عدم تقديم إقرار خاص بالضرائب فقط، ولكنه لم يكن منضبطاً أيضاً، وبعد الفشل فى حث العميل على الوفاء بالوعد بالضرائب الأقل، وتجنب مراجعة الإقرار بالاستراتيجيات التى استخدمها زميله، إلا أنه اتخذ موقفاً آخر مختلفاً.

فقد كان على معرفة بالعميل منذ سنوات عديدة، وكان يعلم أن ابنة العميل البالغة من العمر عشر سنوات تمنحه شعوراً بالفخر وتمثل له بهجة الحياة ونتيجة لذلك، فقد وجه النقد للعميل بقوله: "سوف تشعر بالتعاسة إذا ما نشأت ابنتك غير منظمة مثلك" وقد ذكر المحاسب أن العميل أصبح على الفور شخصاً منظماً بشكل أفضل مما كان عليه وأكثر انتظاماً فى تسجيل معلوماته فى ملفات.

فلا مفر من توجيه النقد للعميل – أحياناً – حتى إذا كان النقد صريحاً كوسيلة لخدمة أفضل له حتى مع المخاطرة باستثارة غضبه أو فقده.

فى إحدى الندوات، حدثتنا مضيفة طيران عن أحد الركاب كان يعاملها بطريقة غير لائقة حتى لاحظ ذلك جميع الركاب وبدا عليهم الشعور بعدم الارتياح لذلك. وقد قررت أن تقول بصوت مرتفع ليسمع الآخرون: "من فضلك، ياسيدى، هذب سلوكك" وأضافت "فظل مهذباً للغاية حتى انتهاء الرحلة". فى هذه الحالة، كان لدى المضيفة أسبابها القوية لتوجيه النقد؛ ولهذا فهى لم توقف سلوكاً بذيئاً قدر ما جعلت الركاب الآخرين يعلمون أنها مسؤولة عن توفير سبل الراحة لهم.

وفى أوقات أخرى قد توجه نقداً للعميل؛ نظراً لأنك تجد سلوكه غير مقبول ولا تريد التعامل معه إذا استمر على هذا السلوك، يروى مدير شركة للحاسب الآلى مثل هذه التجربة :

> قد اتصل العميل بنا شاكياً من طابعة الجهاز، وقد حاول الموظفون فى قسم الخدمة مساعدته عبر الهاتف، لكنه استمر فى قوله بأنه لم يستطع فهمهم؛ حيث إن مهندسى الخدمة كوريان، حتى تفوّه بألفاظ غير لائقة؛ مما جعلهما يحولان المكالمة إلىَّ، وقد حاولت مساعدته عبر الهاتف وأن أعطيه الإرشادات التى يقوم بها بشأن الطابعة، ولكن دون جدوى، فقد طلب حضور أحدنا للصيانة؛ حيث إنه يسكن على بعد دقائق من الشركة، وقد قمت بالزيارة بنفسى؛ لأننى كنت أريد أن أتحدث إليه.

عندما ذهبت هناك، قمت بإصلاح الطابعة حيث كل ما كانت فى حاجة إليه هو شريط جديد للحبارة، ومن الواضح، أن مهندسىّ الصيانة لدىّ عندما أخبراه بأن يفحص "غطاء" الطابعة، قد اعتقد أنهما كانا يقولان "كلمة أخرى" قريبة النطق بغطاء، وليس عنده فكرة بما كان يتحدثان عنه على أية حال، عندما سأل عن تكلفة زيارة الصيانة، أخبرته أن لا يهتم بهذا الأمر، وأننى أردت أن أتحدث إليه، وقلت:

"إن موظفى قسم الخدمة وغيرهم من الموظفين لدى يؤدون عملهم على أحسن وجه، فالموظفان المهذبان اللذان تحدثت معهما كوريان، وكل منهما يؤدى واجبه على أحسن وجه ويقدمان خدمة متميزة، فكلاهما يتعلمان اللغة الإنجليزية بأسرع وأفضل ما يمكنهما . وفى الواقع، لا تمثل اللغة الإنجليزية لديهما مشكلة عند معظم العملاء ولذا فإننى أريدك أن تعلم أن الموظفين لدى يمثلون بالنسبة لى أهمية كبيرة، وإذا لم تستطع معاملتهم باحترام، فمن الأفضل إذن أن تتعامل مع شركة أخرىَ. فوجد نفسه في موقف يحتم عليه الاعتذار واتفق معى فى أن سلوكه كان سلوكاً غير لائق، لدرجة أنه قال إنه سيتصل بالموظفين ويعتذر إليهما ، ولكننى أخبرته أنه لا داعى لذلك، إننى أردت فقط أن أجعله على علم بأهمية الموظفين بالنسبة لى وكنت أتوقع من العملاء معاملتهم باحترام. وبعد يومين، جاء إلى الشركة واعتذر للشخصين الكوريين المهذبين، ونظراً لإنهاء الموقف بهذا السلوك الطيب، فقد ظل أحد عملائنا .

فالشئ المهم هنا هو أن المدير قرر، بعيداً عن الاعتبارات الشخصية، أنه من الأفضل توجيه نقد للعميل وأن يقوم بمخاطرة فقدانه، فقد قيم الموقف بأنه موقف مهم للغاية، ولهذا فقد قرر إذا كان العميل سيستمر فى التصرف بذلك الأسلوب غير اللائق تجاه الموظفين، فإن فقدان هذا العميل أفضل من إرغام الموظفين على احتمال مثل هذا السلوك.

وبتوجيه النقد إلى العميل (بعد أن أخبر الموظفين بأنه سيقوم بذلك قبل قيامه بزيارة للعميل للصيانة) فقد أوضح المدير للموظفين بأنه إذا كانت هناك أهمية للعميل، فإنها ليست أهمية كبيرة لدرجة أنه سيدعه يتصرف مع الموظفين بشكل غير لائق، فقد استخدم نقد العميل كوسيلة لكسب ولاء الموظفين وبالشكل الذى يصون كرامتهم، ولا ننسى أنه قام بتغيير سلوك العميل أيضاً ، ومما لا شك فيه، أن المدير قد استغل النقد البناء بفاعلية.

"إنها لفكرة مفزعة"

"إنها لن تنجح"

"لا أحد يبالى"

إحدى التجارب الباعثة على الشقاء التى يذكرها الأفراد فى مجال العمل هى العمل مع شخص يُظهر دائماً موقفاً سلبياً تجاه الحياة يتمثل عادة فى شكل إعلان مستمر للشكوى أو التعليقات التى تعمل على تثبيط همة وضعف عزيمة زملائه فى العمل، وها هو مدير بإحدى شركات الأدوية يصف تجربة عمل مع مثل هذا الفرد:

فى البداية؛ لم تكن سلبيته سيئة للغاية نظراً لأنك تسمعها فى صورة شكاوى صحيحة، لكن بعد فترة وجيزة، اتضح لنا الأمر؛ حيث إنها تعدت مجرد الشكوى، وأصبحت تمثل سلسلة مستمرة من التعليقات السلبية عن كل المشاريع، والشركة، والإدارات الأخرى، وحتى العملاء، وقد لا تتعلق العديد من التعليقات بالعمل ذاته، فقد نتحدث عن القيام بنزهة جماعية فنجده يقول: "إنها من المحتمل أن تمطر"، وقد نقسم أنفسنا فريقين للعب الكرة معاً فنجده يقول : "لا أحد يريد أن يلعب". وبعد فترة وجيزة، سترى أنك تريد تجنب هذا الرجل؛ وبالتالى لا تريد أن تعمل معه، وعندما تقوم بذلك، ينتهى بك الأمر إلى الشعور بالإحباط، تثبيط الهمة، والخمول. فمتى كنت معه أحسست بالاكتئاب؛ حتى عندما تحمس الفريق لمشروع ما تجد ذلك الزميل يقول: "إنه لن ينجح" إنه مشروع يصعب القيام به"، فهو شخص ينظر إلى الحياة بشكل سلبى مهما قال الآخرون عنه.

ولقد لاحظت أن ردود الأفعال المتشائمة تلك كانت تقتل حافز فريق العمل لدىَّ، وأنها مثيرة للملل بدرجة دفعت الفريق إلى أن يشرع فى اتخاذ موقف سلبى؛ حيث

إنهم بدءوا يشكون، وبالتالى أصبحوا أقل تحفزاً للعمل ومتشائمين، والنتيجة النهائية لذلك أن أصبح الفريق بأكمله أقل إنتاجاً، وبذلك فقد كان ذلك الشخص أشبه بالمرض أو الوباء؛ حيث بدأ كل فرد يصاب بأعراض السلبية، وكان غريباً أن رجلاً واحداً يسبب كل ذلك القدر من السلبية، ولعلك تعلم أننى إذا تعاملت مع هذا الرجل لفترة طويلة، كنت سأصاب بالاكتئاب.

إن المدير محق فى ذلك، وقد أصيب الموظفون بالسلبية بسبب زميلهم فى العمل، وهذه الإصابة بالسلبية هى التى جعلته أمراً فى غاية الصعوبة أن نعمل مع شخص لديه ذلك الموقف السلبى تجاه الحياة. الأمر الذى يسبب لنا إحباطاً، فنحن نتحول أيضاً إلى السلبية وبالتالى يعانى عملنا من هذا، إذن فإن تأثيره السلبى على سلوكنا وعلى الأفراد الذين يتعامل معهم يحثنا بالفعل إلى الحاجة إلى النقد.

هناك العديد من الأفراد الذين يقضون ساعات العمل فى إخبار الآخرين "إنه لن ينجح" "لا أحد يهتم فعلاً"، "لقد جربت ذلك من قبل" "إنك لن تستطيع أن تنجح فى ذلك"، وغيرها من التعليقات التى ينتج عنها موقف سلبى، وليس غريباً أن كيفية التعامل مع مثل هذا الشخص تكون معياراً لكيفية توجيه النقد الأكثر صعوبة للأفراد.

كيف توجه النقد للشخص السلبى دائم الشكوى؟. لابد أولاً أن توفر لنفسك المناعة ضد الإصابة بالتأثير السلبى الذى يسببه الشخص الآخر، وكما قال المدير حرفياً : "ستصاب بالسلبية من زملائك فى العمل من خلال عملية يطلق عليها عدوى الشعور".

قد أوضح القائمون بالبحث فى دراسة المشاعر أن العديد من المشاعر مثل الغضب، الخوف، القلق، الإحباط، والحماس تكون معدية، مثلها مثل الفيروس الاجتماعى، حيث إنها تنتقل من فرد إلى آخر وكيفية حدوث ذلك تتطلب فهماً دقيقاً، ولكن يكفى أن نقول إن انتقال المشاعر يكون من خلال الصوت، وتعبيرات الوجه،

وإيحاءات الجسد. ففى الواقع، بينما نتواجد مع الآخرين، فإننا غالباً ما نقوم بمحاكاة سلوكهم، ونبرات أصواتهم، وتعبيرات وجوههم، وعادة ما نقوم بهذه المحاكاة بدون وعى، والذى يوضح الفكرة أنك مثلاً حينما يبتسم لك غريب، فإنك ترد له هذه الإبتسامة، وأن ترفع صوتك استجابة لنداء شخص ما، كذلك لو تخيلت اجتماعاً للموظفين قد يبدأ بشكوى واحدة أو اثنتين وبعد ذلك يتحول الاجتماع إلى جلسة من المظالم التى لا حصر لها، وذلك هو ما نسميه عدوى الشعور فى العمل.

فعندما تعمل بشكل دائم مع شخص سلبى، فإنك ستصاب بهذه السلبية، حيث إنك ستبدأ فى التفكير بطريقة مشابهة (الأمر لن ينجح) وتشعر بما يشعر (منهك ولا طاقة لديك)، وبالتالى فسيصيبك الإنهاك مثله. والخلاصة، إن عدوى المشاعر قد جعلتك شخصاً سلبياً أيضاً، إذا لم تنجح بالطبع – فى أن تحصن نفسك ضد الإصابة بأعراضها.

لكى توفر لنفسك المناعة ضد سلبية الآخرين، فكن أولاً متأهباً للقاءاتك معهم، وأن توضح أفكارك ومشاعرك الخاصة بك عن العمل، وهو ما يدفعك إلى إدراك أن السلبية هى سلبية الآخرين وليست سلبيتك.

على سبيل المثال، حينما يكون زميلك فى العمل سلبياً بخصوص مشروع الفريق، فإنك تعرف أنك شخص إيجابى، ومن خلال انسجامك مع ما تفكر فيه وما تشعر به تجاه مشروع الفريق، فإنك بذلك تمنع نفسك من التأثر بالأفكار والمشاعر السلبية التى ستواجهك، وبتأهبك للاجتماع، فإنك إذن تفكر فى استراتيجية للتعامل بشكل أفضل مع الموقف، وهو الشئ الذى تعجز أن تقوم به إذا ما أصبت بمشاعر السلبية، وعندما لا تتأهب لذلك الموقف ولمواجهة التأثير السلبى، يسبب لك هذا ارتباكاً شديداً، وتشعر أنت أيضاً بالسلبية.

إن استخدام العبارات الإرشادية للنفس يكون عوناً فى ذلك أيضاً: "لا يعنى كونه سلبياً أنه لابد وأن أشعر أنا أيضاً بتثبيط الهمة"، "بصرف النظر عن كونه

سلبياً، فإننى سأكون إيجابياً". تعتبر هذه العبارات للنفس حصون مناعة قوية؛ نظراً لأنها تعمل على زيادة وعيك المعرفى بما يعايشه الفرد الآخر وتوجهك لكى تستجيب بشكل أفضل، أما من حيث التأثير، فإن وعيك بأفكارك يقلل فرص المحاكاة اللاشعورية للسلوكيات والأفكار التى تنقل المشاعر المعدية. (ولكى تكون ذكياً فقم بتدوين العبارات الإرشادية للنفس والتى قد تقولها لنفسك عندما تواجه شخصاً سلبياً. احتفظ بها فى مكان يسهل التوصل إليه عند الاستخدام).

بمجرد أن حصلت على المناعة ضد الإصابة بسلبية زملائك فى العمل فإنك الآن مستعد لأداء الخطوة الثانية، وهى توجيه النقد، وهذه الخطوة قد لا تكون سهلة نظراً لأنها تختلف عن النقد الذى يوجهه إليك الشخص السلبى؛ حيث إن الشخص السلبى لا يتحدث إليك بشكل مباشر، إنما يقوم بتعميم سلبيته إزاء كل شئ، وبالتالى، إذا وجهت إليه نقداً مباشراً، فإنه يستخدم نقدك هذا ليؤكد أن "كل من حوله سلبيون وخصوصاً أنت".

ولا يمثل هذا الموقف أمراً عسيراً، إذا كان لديك هدف إيجابى من وراء النقد. ففى هذه الحالة، أنت تجعل الفرد على وعى بأنه يتسبب فى إظهار السلبية وأن هذه السلبية لا تجلب لك أية منفعة. هذا الوعى يدفع الفرد إلى أن يكبح بعضاً من تعليقاته السلبية.

كذلك، فإن تجنب الشخص السلبى لنقدك بصورة مباشرة يجعل من الأفضل لك أن تجعل النقد فى صورة نزال يومى خفيف بدلاً من أن تتعامل معه بشكل رسمى، فهذا يسمح لك أن تقدم نقدك كإشارة مهذبة، وذلك أمر ضرورى حتى لا يفسر الشخص السلبى نقدك بأنه مشاعر سيئة نحوه.

وهاك الأسلوب الأمثل لما يمكنك أن تقوله عندما تغادر اجتماعاً للموظفين عبر ملاؤك عن السلبية التى كان جاك زميلك فى العمل قد بدأها:

"انتظر ياجاك؛ فلديّ ملاحظة تهمك، إننى أحسب أن الطريقة التى تحدثت بها فى اجتماع الموظفين قد لا تكون فى صالحك، فربما لا تعلم أن زملاءك فى العمل يفسرون ردود أفعالك على أنها موقف سلبى من الحياة، وأنك واثق، أنه بإمكانك أن تفكر فى طرق أكثر فاعلية للتعبير عن أفكارك حتى يمكن أن تنقل للآخرين أمورك، المهمة الخاصة بك".

يعتبر توجيه هذا النقد رسالة بأن السلبية تسبب ضرراً لأداء جاك، أفضل من أن تجعله مسؤولاً عن مشاعر وتصرفات الآخرين (أى إن موقفك السلبى يؤثر على الآخرين)، كما أنك أيضاً تحترم اعتزازه بنفسه عندما تضع احتمالاً بأنه - حتى - لم يكن واعياً بأنه يوجه سلبيته نحو الحياة، وفى النهاية، فإن اقتراحك بأنه يفكر بصورة أكثر فاعلية فأنت توجهه نحو التحسن.

ومن السذاجة أن تعتقد أن كل شخص لديه موقف سلبى من الحياة سيكون رد فعله إيجابياً تجاه النقد الذى ذكرناه أو نقداً يشبهه، وبالفعل إذا لم يستجيبوا لذلك النقد، فقد تجد نجاحاً فى أسلوب النقد من خلال المواجهة مع النفس، ويتطلب استخدام هذا الأسلوب منك أن تعبر عن النقد بالشكل الذى يجعل الفرد يواجه نفسه حول كيف ولماذا يتصرف بهذه الطريقة التى يتبعها، وإليك بعض الأمثلة :

"لا أدرى لماذا تتعمد أن تلقى تعليقات سلبية أثناء اجتماع الموظفين رغم أنك تعرف أنها تجعل الاجتماع غير مثمر".

"قد يكون من الأفضل لك أن تفكر لماذا تقوم بأشياء تنفر الآخرين وتعرضك لمشاكل".

"إننى مندهش من رغبتك فى العمل هنا، وأنت تعتبر أن كل شئ سيئ للغاية".

إن هذه الانتقادات لها تأثير كبير؛ حيث إنها تطلب على الفور من الشخص الذى لديه موقف سلبى من الحياة أن يزداد وعيه بما يقوم به ولماذا، نادراً ما يستنتج الفرد أن أفضل أسلوب له أن يتخلص من الموقف. "إنك محق فى ذلك، لابد أن أترك هذا الموقف وسأفعل".

ولكن غالباً يتسبب النقد فى عدم شعور متلقيه بالارتياح، نظراً لأن ذلك يجبره على مواجهة حقيقة اختيار البقاء فى الموقف السيئ والتصرف بشكل غير مثمر، ويسبب ذلك ارتباكاً خصوصاً لدى الأذكياء؛ حيث إنه لا يريد ترك وظيفته ولا أن يجعل الموقف أكثر سوءاً، وإنما يبحث عن سبيل ليجعل الموقف أكثر احتمالاً، والاستجابة الشائعة هى أن يعيد النظر للموقف ويدرك أنه ليس بهذا السوء، وبذلك ليتوقف عن نظرته السلبية للحياة.

وبما أن توقف سلبية الشخص يعتبر بالتأكيد نتيجة بناءة، فإن خطوتك الثالثة فى العملية أن تدرك أنك لم تحقق هدفك النهائى بعد، ألا وهو مساعدة الشخص فى التحول إلى شخص إيجابى فى نظرته للحياة.

ولتطبيق هذه الخطوة، فينبغى أن تعلم الأفراد الذين يتسمون بالسلبية لا يثقون فى أنفسهم كثيراً، كما أنهم لا يحملون الكثير من المشاعر الطيبة، وبذلك تكون سلبيتهم تجاه الحياة انعكاساً لهذه المشاعر، فمهمتك هى أن تخلق لهم الثقة بالنفس، وبالقيام بذلك، فإنك ستلاحظ أنهم لن يبدءوا فى إلغاء تعليقاتهم السلبية فقط ولكنهم سيبدؤون فى إصدار تعليقات إيجابية أيضاً.

لا يتطلب بناء الثقة بالنفس لدى الآخر أن تكون طبيباً نفسياً. ولكن ببساطة أن تتحين الفرص اليومية التى يمكن أن تبين فيها أهمية الشخص بأن توضح له أهمية أفكاره بالنسبة لك.

وأن تطلب منه اقتراحاته في المراحل المبكرة للمشروع، وسيتيح القيام بذلك أن

نقضى على سلبيته، واطلب منه أن يحدد المشكلة وكيفية حلها بما يساعده على التغلب على العقبات (يمثل هذا جانباً للاستفاده بسلبيته)، ثم قم بالثناء عليه عندما يصدر تعليقات إيجابية، وفى اجتماع الموظفين، تأكد من أنه يشعر بالانتماء بأن تطلب منه التعبير عن أفكاره، وعندما تحين الفرصة قم بتشجيعه على تحمل مسؤولية المهام المؤثرة للفريق.

ومن الواضح، فإن القيام بهذا السلوك يفترض أنك حقاً تزيد مساعدة الفرد على تغيير موقفه، بينما قد يبدو لك أنك ستبذل مجهوداً مرهقاً، تذكر أن الربح هو مكافأة مجهودك، فطالما سيتحول زميلك فى العمل إلى فرد يملك نظرة إيجابية تجاه الحياة، فإن العمل الذى يقوم به سيكون مثمراً، وأنك ستشعر أيضاً بالحماس، وكذلك جميع الأفراد الذين يعملون معه لأن مجهودك سيعود بالنفع على الجميع، وستعرف أنك قد وصلت إلى أهدافك النهائية عندما ترى ذلك الرجل السلبى يوجه نقداً بناء للآخرين.

عندما تتحول إلى كبش فداء

سريعاً ما يتفجر غضب معظمنا عندما يوجه لنا مديرنا النقد شيء قد قام به زملاؤنا أو مرؤوسونا؛ حيث نعتبر النقد غير عادل إذ إننا نرى أننا نتحمل مسؤولية أفعال الآخرين، بالإضافة إلى شعورنا بأن المدير - ولا شك - أخطأ تقدير الموقف عندما قام بتوجيه النقد إلينا بدلاً من توجيهه إلى الأفراد الذين يستحقونه.

ربما يكون لرد فعلك ما يبرره، بيد أنك ستخطئ كثيراً عندما تخبر مديرك بأن تقييمه للموقف خاطئ ؛ حيث إنه خطأ مرؤوسيك، فلن يفيد تحويل اللوم أو التماس الأعذار؛ إذ إن المدير يكره هذين الأمرين، فالهيكل التنظيمي للعمل يجعل أداء مرؤوسيك مسؤوليتك بالكامل مسؤوليتك وحدك، وعليه فإن توجيه اللوم للمرؤوسين سيعنى للمدير شيئاً واحداً وهو أنك غير قادر على قيادتهم بكفاءة.

فمن الحكمة - بالنسبة لك - أن تكون كبش فداء أو مثالياً، أى أن تتفق مع مديرك وتتحمل مسؤولية الخطأ، وفوق ذلك، فإن مناقشة الخطأ لا تكون بينك وبين مديرك، بل بينك وبين مرؤوسيك.

ببساطة استخدم نقد المدير كمعلومة تعرف من خلالها لماذا لم تصل المهمة إلى المعدلات المتوقعة، وعندما تضع ذلك فى ذهنك، يمكنك أن تناقش مع مرؤوسيك نقد مديرك لما أديتموه، ثم استخدم النقد البناء لحثهم حتى لا يتكرر حدوث الواقعة مرة أخرى.

فحين يكون زملاؤك فى العمل مشتركين فى الموقف، فيحتمل وجود موقفين مختلفين، أحدهما عندما يستحق زملاؤك أن يوجه إليهم النقد معك، والآخر عندما يستحقون أن يوجه إليهم النقد بدلاً منك.

وفى الحالة الأولى؛ أخبر مديرك أنك تقبل النقد وأنك ستستجيب بشكل مناسب له، ثم اقترح عليه أن ينتقد زملاءك بنفس أوجه النقد تلك لعلهم يتغيرون أيضاً، وتلك طريقة جيدة لتجعل زملاءك يتلقون النقد دون أن تنقله أنت لهم، فضلاً عن إمكانية اقترابك من هؤلاء الزملاء؛ بحيث تتقاسمون النقد الذى تلقيته وحدك وأن تعدوا خطة حتى يمكن أن تتجنبوا جميعاً النقد فى المستقبل، وذلك الأسلوب عادة ما ينجح.

وقد قام أحد أفرع مؤسسة غذائية كبرى بنقل النقد الذى وجهه له مديره إلى زملائه بهذه الطريقة :

إن "جورج" ساخط للغاية؛ حيث إننا كفرع للمؤسسة لم نقم بتخزين المنتج بسرعة كافية، ويقول إننا جميعاً مسؤولون عن ذلك، وهو يقترح أن نعيد النظر فى الأسلوب الذى نتعامل به مع المنتج والسرعة التى يقدم بها الموردون المادة الخام، وبالنسبة لى، فهى فكرة طيبة.. وبالفعل فقد قمت بإعادة النظر فى أسلوبى، وربما تريدون أن تقوموا بنفس الشيء.

لاحظ أن مدير الفرع الذى نقل النقد قد وصل المعلومة ببساطة مستخدماً كلمات دالة على التعاون مثل "نحن"، "نا الفاعلين". الشئ الأهم، هو أنه لم يحاول أن يخبر الزملاء بما ينبغى عليهم فعله (إذ إنه ليس منتقداً) لكنه أخبرهم أنه – هو شخصياً – يستجيب لهذا النقد، فإذا وجدت أن مقاسمة النقد لا تجدى، فحسن مهارتك فى نقد الزميل، وفى نفس الوقت اجعل مديرك يعرف أنك شخصياً تستجيب للنقد.

ويحتاج الموقف الثانى – عندما يستحق زميلك النقد بدلاً منك – إلى حذر أكثر، قد يكون من الأفضل (سيتحتم عليك أن تقيم الموقف بنفسك) أن تتقبل النقد على أية حال، وتعد المدير بأنك ستستجيب إليه، إذ إن أية استجابة أخرى ستبدو انفعالية أو محاولة لإلقاء، اللوم على زملائك، رغم أنك تتلقى لوماً لشئ لم تقم به؛ فإنك – مع ذلك– توضح لمديرك كيف يمكنك تحمل المسؤولية، ولا تنس، أن المدير

قد يوجه نفس النقد إلى زميل آخر برئ أيضاً، فضلاً عن أن المدير قد يشعر أنك تستحق اللوم باعتبارك جزءاً من فريق العمل لكن إذا لم تتقبل هذه الاستجابة، فاجعل استجابتك إذن بحيث تجعل المدير محدداً : "ما الأساس الذى بنيت عليه نقدك؟"" أو "لا أدرى لماذا أتحمل مسؤولية ذلك"، أو "هل تقول إنها مسؤوليتى؟". فمثل هذه العبارات ستساعد مديرك على توضيح دورك بالضبط فى الموقف وربما يرى أنه لم يكن منصفاً فى تقييمه لك.

فأياً ما كان الأسلوب الذى ستتبعه، اطلب من مديرك أن يوجه النقد إلى الآخرين، فهذه الطريقة تؤكد أن زملاءك يتغيرون أيضاً من قوة النقد البناء.

الاضطرابات الناتجة عن صداقة العمل

يمثل تكوين صداقة فى العمل نعمة ونقمة فى ذات الوقت؛ حيث يعد العمل مع شخص تحبه وتستطيع أن تتأقلم معه سريعاً شيئاً جذاباً، وفى المقابل، فبالنسبة للكثيرين، تثير هذه العلاقة شيئاً من الغضب بمجرد أن يتوجه إليهم نقد فى العمل. وقد قدم أحد المشاركين فى إحدى الندوات "سيناريو" تجربته فى السطور التالية:-

"جون، عندما تطالع ذلك التقرير، تأكد أن تعيد تصميم الرسومات، فإنها تحتاج بالفعل لتعديلات، ماذا كنت تفعل عندما كنت تصممها، تشاهد التلفاز أم ماذا؟"

"لا بل إننى أرى أنها جيدة، على أية حال، ماذا ستفعل؟ هل ستكلفنى بعمل إضافى أقوم به، فإننى أرى أن تقريرك الأخير ليس فى صالحى ولم أعلق عليه".

"هذا ليس صحيحاً، فقد كان تقريرى جيداً"

وإذا كنت ترى ذلك، فإننى كنت أحسبه سيكون أفضل بكثير، المهم أننى لن أخبرك بما عليك أن تفعل، فإننى أتوقع نفس الشئ ياصديقى!"

ومعظم الناس يقولون إن انتقاد زميل بينك وبينه صداقة، يعتبر شيئاً مؤثراً نظراً لأن الانتقاد سيضر بالصداقة التى تمثل عادة قيمة لدى الطرفين، بالإضافة إلى ذلك، فعندما تصادق زميلاً لك فى العمل، فإنه يتوقع منك أن تدعه يفعل ما يحب ولا تراجعه فى تصرفاته - حتى إذا كنت أنت المدير - وللأسف، قد يؤدى احتفاظك بالنقد لنفسك إلى الحفاظ على صداقتك، ولكنه فى نفس الوقت قد يؤثر على قيادتك للعمل.

وقد تقترح لتجنب انتقادات الأصدقاء فى العمل أن لا تكون صداقات فى العمل، ولكننا نرى أن كثيراً من الناس يقضون على الأقل - ثلث اليوم فى العمل: وبالتالى فإن هذا الاقتراح يصعب تحقيقه، فليس من الطبيعى أن تكون صداقاتك فى العمل وحسب، بل إن هناك كثيرين يذهبون للعمل خصيصاً على أمل تكوين صداقات مع زملائهم من الموظفين.

ويمكنك أيضاً أن تتجنب انتقاد الأصدقاء فى العمل باختيارهم جيداً، ومراعاة مكانتهم فى السلم الوظيفى وما يستطيعون أن يقوموا به من أجلك، فكلما كانوا شخصيات مؤثرة فى مسيرة العمل قل الانتقاد، ولكن من واقع تجربتى فإنك إذا قمت بتنفيذ هذا الاقتراح، فإنك ستحتفظ بالانتقاد لنفسك خوفاً من إثارة العداء وفقد علاقاتك معهم، وفوق ذلك، فإنك ستحيد عن الحق: حيث لا مفر من توجيه الانتقاد للأفراد والمؤسسات لكى يبذلوا ما فى وسعهم، فالشئ المهم، هو أنه من الصعب أن تكون هذه المعايير أساساً لصداقة: حيث إن الأفراد الذين يبنون صداقتهم على المكانة الوظيفية والعلاقات عادة ما ينظر إليهم باعتبارهم انتهازيين وليسوا أهلاً للثقة، وهما السمتان اللتان تخلقان عداوة وليس صداقة.

لذلك، بما أنك - لا محالة - ستكّون صداقة فى العمل، وبما أنك مضطر بلا شك إلى انتقاد أصدقائك، فإنه من المفيد لك أن تتبع الإرشادين التاليين لانتقاد الأصدقاء فى العمل .-

١- بما أن الأفكار تؤثر على السلوك، فوضح موقفك بشأن تكوين صداقة فى العمل، فإذا كنت ترى أن لا تختلط علاقة الصداقة بالعمل، فإن أفضل نصيحة لك أن تبحث عن الصداقة فى مكان آخر مادمت واثقاً فى أن هذا يثير المشكلات، أما إذا كنت ترى أن بإمكانك التعامل مع المشكلات التى تسببها الصداقة فى العمل، وأن تلك الصداقة تستحق المشاكل التى تسببها، فلك مطلق الحرية إذن لتكوين صداقات عديدة بقدر ما تستطيع، دون النظر إلى مكانتهم الوظيفية.

٢- عندما تجد أنه لا سبيل أمامك سوى أن تنتقد صديقاً، فاجعل من الصداقة سبيلاً لتسهيل الانتقاد بدلاً من كونها عائقا أمامه، قم بذلك بالبدء بعبارة مثل "إن أفضل ما فى الصداقة أنك تستطيع أن تتخاطب مع الصديق بصراحة وبصدق، حتى عندما يصل الأمر إلى الانتقاد"، ويمكنك حتى إضافة أنك لن تعتبر نفسك صديقاً طيباً إذا لم تساعده فى القيام بعمله بفاعلية أكثر، وإذا كانت تلك الكلمات تبدو كعبارات دبلوماسية، فتذكر أن تعبيرك عن الفكرة هو ما يجعلها مؤثرة: لذلك كن واثقاً من قدرتك على صياغة تلك العبارات فى أى موقف يواجهك.

وقد ذكر لى سمسار عقارات أنه انتقد صديقاً حميماً كان يعمل معه بشأن الطريقة التى يرتدى بها ملابسه، وقد بدأ كلامه بـ "انظر، إننا أصدقاء، أليس كذلك؟ فهل تريدنى أن أصارحك القول أم أزيفه؟" "بالتأكيد أريدك أن تصارحنى، فبما أنك صديق، فإنك بالتأكيد تتوقع أن تكون فى نفس الموقف عندما تتعرض للانتقاد."

تعتبر هذه الطريقة فعالة بشكل كبير: لسببين : أولهما، لأنها بالفعل مغرية؛ حيث إنه من الصعب للمتلقى أن يتخذ موقفاً معارضاً لإخباره بشئ قد يساعده، حتى إن كانت المعلومة مؤلمة فى البداية، ثانيهما، أنها ترغم المتلقى على معرفة أن هذا الانتقاد بدافع الاهتمام به مما يساعد على تهدئة الانفعال ويسمح لصديقك بتقييم انتقادك بدقة أكثر، إذا قام صديقك بدور الشاب الحكيم وقال: "أخبرنى بالزيف" فيمكنك - ببساطة - أن تجاريه وبحماس فى الأمر الذى يقوم به، وسيدرك المغزى

إن تكوين صداقة فى العمل قد لا يجعل العمل أكثر متعة وحسب بل إنه قد يعزز نجاحك أيضاً، خصوصاً عندما تقرر أنت وصديقك أن تمنحا بعضكما قوة النقد البناء.

عندما يكون النقد أخلاقياً

إن من التجارب التى تبعث على الغضب فيما يقابله الناس فى العمل أن يلاحظوا سلوكاً ينافى الأخلاق الشخصية، وهاك بعض الأمثلة :-

<-- عندما يشاهد صراف بأحد البنوك الموظف المسؤول عن القروض وهو يتساهل فى الإجراءات حتى يستطيع العميل، صديق الموظف المسؤول عن القروض، الحصول على قرض.

<-- عندما يشاهد مندوب مبيعات زميلاً فى العمل يغطى نفقات رحلته الأخيرة على حساب العمل.

<-- إدراك عامل الكهرباء أن المدير يرشح نوعاً معيناً من أسلاك الكهرباء لأحد العملاء؛ لأن هذا النوع أكثر تكلفة من نوع آخر يكون بنفس الجودة بالنسبة للمشروع.

<-- سماع موظف لرئيس الشركة يمتدح بطريقة مبالغ فيها - المادة الخام للشركة رغم أنها سيئة.

<-- مشاهدة الممرضة للطبيب وهو يقترح إجراء عملية معينة لأسباب مادية وليس لأسباب طبية.

تثير هذه المواقف - غالباً - نوعاً من الغضب نظراً لأن سلوكيات الشخص الآخر تتعارض مع إيمانك بالصواب والخطأ؛ حيث إنك تراه يقوم بالشئ متعمداً، وهو الشئ الذى تدرك أنه خطأ، وبالفعل ، فإحدى مهام الغضب أن يثير مشاعرك حتى تستطيع أن تغير موقفاً غير عادل وفى هذه الحالة، تقدم السلوك غير الأخلاقى.

وعامة فإن الموقف يصبح أكثر تعقيداً عندما تعتقد أن هذه السلوكيات تعكس أحكاماً أخلاقية، فقد يمثل ما يوقن شخص ما بأنه شئ لا أخلاقى أمراً مقبولاً تماماً لدى غيره؛ حيث ينظر إلى هذه الأحكام باعتبارها أمراً شخصياً؛ لذا فليس من اللائق انتقادها، وفى الواقع، فإن التصريح بالنقد هو محاولة منك لغرس أخلاقياتك لدى شخص آخر، وإننى أرجو لك حظاً طيباً.

عندما تقوم بالنقد فى النهاية (أحياناً سيستغرق الغضب فترة ما قبل أن يدفعك لاتخاذ موقف)، فقد يتمثل رد الفعل الطبيعى فى قوله: "حسناً، أنت وشأنك" أو "إنك تقوم بما تعتقد أنه صواب، وإننى سأقوم بنفس الشئ".

والاستثناء من ذلك – بالطبع – حين تكون مديراً وتنتقد مرؤوساً، ففى هذه الحالة، يمكنك استخدام سلطتك، عند الحاجة، لمنع تكرار حدوث السلوك المنتقد (غير الأخلاقى)، أما إذا لم تكن المدير، فماذا تفعل؟ وماذا تفعل إذا كان مديرك المباشر أو أحد الأشخاص الذين يحتلون مكانة سامية لديك يتصرف على نحو لا أخلاقى من وجهة نظرك؟ وهاك ثلاثة اختيارات للتأمل فيما بينها :

الاختيار الأول : ألا تقوم بشيء؛ ولتغضب، لكن تغلب على ذلك بأن تتحدث إلى أصدقائك، وربما حتى إلى بعض زملاء العمل وفى النهاية لا تقل شيئاً، وتقبل الموقف ببساطة وقد تقول: "حسناً، إنه أسلوبه وليس أسلوبى"، فالنقطة الأساسية هى أن تعرف أن لك مطلق الحرية فى وضع معاييرك الأخلاقية الخاصة بك كما سيقوم الآخرون بذلك لأنفسهم، والشئ الذى لا يقل أهمية عنه، عندما لا تنتقد، فإنك تظل قادراً على التعلم منه، ففى مثل هذه الحالة، قد تحصل على معلومات قيمة عن كيفية قيام هذا الشخص بذلك الموقف فى المستقبل.

الاختيار الثانى : ترك الوظيفة، فإذا وجدت أن الموقف لا يحتمل، فيمكنك – دائماً – أن تترك موقعك، وتعتمد قدرتك على اتخاذ ذلك الاختيار على مدى حاجتك إلى الوظيفة، هلى تستطيع أن تجد وظيفة جديدة؟، وهل ستتفجر مشاكل أخرى؟

الاختيار الثالث: توجيه النقد للشخص الذى يستحقه، ولا تكمن المشكلة هنا فى إخبارك بأنه أمر لا يخصك، بل – عندما تتصعد الأمور – يتم فصلك من العمل، وقد سمعت – بالفعل – قصصاً عديدة يحدث فيها مثل ذلك، ولكن – غالباً – فإن أولئك المفصولين يقولون: "لا يهمنا سواء تم فصلنا أم لا، ويكفينا إدراكنا أننا لا نستطيع الشعور بأى احترام للنفس إذا لم نقل شيئاً" وذلك يوضح نقطة مهمة عن انتقاد السلوك غير الأخلاقى، ألا وهى : قم بما يجب أن تقوم به، ولكن كن مستعداً لتقبل العواقب الناتجة عن القرار، وقد تنجح قوة النقد البناء فى تجنيبك لتلك العواقب.

سمعت ذلك من مصدر مجهول

تحدث مندوب مبيعات إلى زميله بإحدى شركات الحاسب الآلى أنه قد سمع أن عمله لم يكن على المستوى المطلوب، وعندما سأله عن مصدر ذلك الانتقاد، قال مندوب المبيعات: "لا أتذكر، فإننى قد سمعت ذلك منذ عدة أيام مضت".

مرَّ فنى معامل بأحد المستشفيات بتجربة مشابهة لذلك، إلا أن زميله هنا كان قد "وعد بأنه لن يكشف عن المصدر"، وقد ذكر كل من مندوب المبيعات وفنى المعامل أن تلك التجربة قد جعلتهما "ساخطين من أن هناك من يتحدثون عنهما في غيابهما، كما أنهما ساخطان نظراً لأنهما لم يعرفا من تحدث عنهما".

وتعتبر مثل تلك المواقف – تلقى النقد من – قبل طرف ثالث – متكررة الحدوث بشكل كبير فى مناخ العمل نظراً لأن ذلك أقل قابلية للمواجهة، كما أنه مثير للقلق؛ لأنك حين تنتقد أحداً فى غيابه بطريقة غير مباشرة، فذلك أفضل من أن تنتقده مباشرة. ففى الواقع، إن العديد من الانتقادات التى تقولها فى غياب الشخص هى التى لا تستطيع إبلاغ الشخص بها مباشرة، وبالتالى تشعر بالراحة عندما تقولها للآخرين، مثلما ننتقد مديرنا أثناء حوارنا مع مساعديه، أو ننتقد عميلاً ما عندما نتحدث إلى زميل فى العمل.

أحياناً، نقوم بذلك بهدف التعبير عن أفكارنا ومشاعرنا وأحياناً أخرى، نقوم بذلك عن عمد آملين أن تصل المعلومات إلى المتلقى المقصود، وأياً كان الدافع، فإن الناقل للانتقاد المنقول عن شخص، عادة لا يريد أن يتم تحديده كمصدر للنقد، وبينما يشعر هو بالراحة، فإنه يسبب لمتلقى النقد كثيراً من القلق.

وبذلك الأسلوب فى عدم تحمل مسؤولية النقد، يغير الشخص الناقد من طبيعة

عملية النقد، حيث إنه لم يعد تفاعلاً مباشراً، ولكنك تتعامل مع بديل الناقد وهو قد لا يستطيع أن يجيب على أسئلتك أو ربما لا ينقل النقد بدقة، وبالتالى يضع المعلومات فى دائرة شكوكك ولهذه الأسباب، تكون الاستجابة الطبيعية للانتقاد غير المباشر الغضب مع إحساس بالعجز؛ مما يدفع المتلقى إلى التصرف بشكل انفعالى، (ويختلف ذلك عن النقد عبر البريد الالكترونى أو الخطاب؛ حيث إنه لديك الفرصة تقريباً لتستجيب مباشرة للمصدر الرئيسى للنقد).

إلا أنك، حين تكون فى موضع المتلقى للانتقاد غير المباشر يمكنك الاستفادة من ذلك – عبر أربع طرق :

١– اتخذ قراراً بالتحرى أفضل من القرارات الانفعالية، بأن تتأكد أولاً من مصداقية الطرف الثانى، هل هو حقاً مصدر ثقة؟ هل يمكنك أن تثق به؟ هل لديك سبب للشك فيما يقول؟ واشكره على منحك المعلومة وأعرب عن تقديرك لعدم إفشائها؛ (حيث إنك لا تملك إصدار حكم شارك فيه الآخرون؛ لذا فأن أفضل طريقة لك هى أن تبلغه بتوقعك أنه سيحتفظ بذلك بينه وبينك).

٢– إذا لم يحدد الطرف الثانى مصدر النقد، شجعه كى يطلب من مصدره أن يتحدث معك مباشرة.

٣– اذهب إلى مشرفك واشرح له أنك قد سمعت انتقاداً موجهاً إليك، واسأله النصيحة حتى تتمكن من التوصل إلى مصدر الانتقاد، وتعتبر هذه الخطوة – إلى حد ما – شائكة نظراً لأنك تخشى أن تنتقد نفسك مع مديرك بأن تجعله يدرك أنك قد تقوم بأشياء يعتقد الآخرون أنها سلبية، ولذلك لابد أن تفكر فى هذه الخطوة بحرص فى سياق علاقتك مع المدير، فإذا كنت تعرف أنه سيدعمك فى هذا، فاتخذ هذه الخطوة، أما إذا لم يكن الأمر كذلك، فكن حذراً.

٤- الأكثر أهمية، أن تعلم ما إذا كان النقد فى موضعه، فإذا كان سليماً اترك المصدر جانباً، اتخذ الإجراء الضرورى الفعال، وإذا قمت بذلك، فإنك تحصل على قوة النقد البناء.

ماذا عن فائدة استخدام الانتقاد غير المباشر بالنسبة لك؟ أحياناً، يمكن أن يكون انتقاد شخص ما طريقة صحية للتفاعل فى العمل، فعلى سبيل المثال: إذا كنت ترى أن المتلقى لن يتقبل النقد بطريقة صحيحة، أو أنه سيكون أكثر إيجابية إذا تم توصيله بمصدر مختلف، فإنه من الحكمة إذن أن تسند نقد المتلقى إلى الشخص الذى ترى أن بإمكانه أن يقوم بالمهمة من أجلك، وربما لا يمكنك أيضاً الوصول إلى المتلقى؛ لذلك فإنك بحاجة إلى شخص ما لينقل المعلومة له. مهما يكن الموقف، لكى تستخدم الانتقاد غير المباشر بشكل بناء، فلابد أن تدفع بديلك إلى إدراك أن المتلقى إذا سأل عن المصدر، فإنك تتحمل المسؤولية الكاملة للنقد وستكون سعيداً لمناقشة الأمر معه بشكل مباشر.

وللأسف، لا يتم الانتباه كثيراً إلى تلك النصيحة بتحمل مسؤولية النقد من قبل المؤسسات؛ حيث تقوم تلك المؤسسات بتعميم التقييم للأفراد تقييماً متكاملاً وكأنه دائرة ٣٦٠ درجة تجمع فيه المعلومات عن فرد ما من خلال مجموعة متنوعة من المصادر، المرؤوسين، زملاء العمل، المدير، العملاء، وبعد ذلك يصل مرة أخرى إلى الشخص من خلال وسيط ينقل تلك العملية.

وبينما تمثل تلك الطريقة – دائماً – أسلوباً ذكياً للحصول على مصادر متعددة للمعلومات بشأن أى تقييم (حيث إنها تزيد من مصداقية الحكم)، لكن المشكلة فى عملية التقييم الذى يصل إلى ٣٦٠ درجة أنها تشجع على النقد الذى يفتقر إلى المسؤولية من خلال عدم تحمل الفرد مسؤولية الانتقادات التى يوجهها، وبالتالى تظل شخصية مجهولة، مما يتيح له توجيه كل ما يريد قوله، نظراً لأنه يحتمى بعباءة جهل الهوية التى تحجبه هو وانتقاداته، ونتيجة لذلك، يتزايد النقد المفتقر إلى

المسؤولية، وهو ما يمثل مشكلة؛ حيث إن النقطة الحاسمة فى الاتصال البناء فى العلاقات العادية أو فى المؤسسات تتمثل فى تحمل الأفراد لمسؤولية أفكارهم ومشاعرهم.

وقد عالج قسم علم النفس فكرة الـ"٣٦٠ درجة" بطريقة مختلفة، ففى ذلك القسم، لابد أن يختار الطلاب اختبارات شاملة قبل إعداد رسالة الدكتوراة، ويقوم المدرسون بالاطلاع على تلك الاختبارات، ويقدمون تقييمهم إلى المشرف باعتباره الطالب المسؤول عن نقل هذا التقييم إليه، وخلال التقييم، يتم إخبار الطالب بمن قام بتقييمه ويتحدد له موعد ليتحدث إلى كل مدرس مباشرة، ويعرف المغزى منه، وهذا الموقف يدعم الاتصال المسؤول؛ حيث يتطلب من كل مقيم أن يتحمل مسؤولية نقده، وبذلك يشجع على توجيه النقد بشكل مباشر وصريح، وهناك تقارير تؤكد أنها عملية موجهة بينما تتجه معظم الآراء إلى خلاف ذلك.

فى النهاية، يعتبر هدفك للتعامل مع النقد غير المباشر أن تتخطى تلك المرحلة حتى تصل بالنقد إلى أن يصبح عملية صريحة، بناءة ومباشرة. إن تحمل مسؤولية ما تقوله وتشجيع هؤلاء الأفراد الذين تعمل معهم على توجيه النقد إليك مباشرة سيساعدك على تحقيق هذا الهدف بالأسلوب الذى تحصل به على قوة النقد البناء.

كنت أعرفه عندما كان...

لا محالة، أنك (أو شخصاً ما تعمل معه لفترة) ستنال ترقية، وبالتالى ستكون مديراً (أو مرؤوساً)، ولكن عدداً من الأشخاص قد يرون أنه موقف شائك نظراً لأن تغير المكانة الوظيفية يغير العلاقة بين الزملاء، فإذا تم تعيينك - مؤخراً كى تكون مديراً، فستحظى بمسؤولية وسلطة أكبر، وبهاتين الخاصيتين لوظيفتك، يتوقع منك أيضاً أن تنتقد (تقيِّم) مرؤوسك، فالمشكلة هى أن المرؤوس اعتاد على أنك زميله السابق، عندما كنت زميلاً، فلم تكن توجه سوى انتقاداً هادئاً إليه، أما الآن؛ فأصبح بإمكانك توجيه ذلك بصورة متكررة ومباشرة، ويمثل هذا تغييراً كبيراً، لا يكاد زميله أن يتقبله - عادة.

ونفس الشيء، إذا كان زميلك السابق هو المدير الآن، فستفاجأ بتلقى انتقاد أكبر من شخص كنت تحسبه يرى جيداً كيف كنت تقوم بالعمل، وربما تنزعج وتدهش؛ حيث تكتشف الآن كيف أنه يقيمك بالفعل، وعلى الجانب الآخر، فربما تكون قد تبادلت النقد مع زميلك من قبل بشكل بناء، أما الآن فبما أنه مديرك، فلعله لا يتقبل انتقادك كما تظن.

وهناك مواقف أخرى يمكن أن تحدث، لكن النقطة التى يجب ملاحظتها أن هذه المواقف المتغيرة فى العلاقة قد تجعل هذا الموقف معقداً بالنسبة لعديد من الأشخاص، ويعتمد أسلوبك الذى ستختاره على التغير فى العلاقة الذى يجعلك مديراً أو مرؤوساً.

فإذا أصبحت مرؤوساً، ينبغى أن لا تغير شيئاً من تصرفاتك؛ حيث إنك بالفعل قد أصبح لك أسلوب للتعامل مع زميلك السابق، وليس هناك ما يدعو لتغييره لمجرد

أنه أصبح مديراً، أما إذا رأيت أن أسلوبه فى التعامل معك قد تغير حتى إنه أصبح أكثر من مجرد توجيه، فينبغى إذن أن تنمى مهارتك فى النقد بشكل متصاعد، ولا تواجه مديرك الجديد وتخبره كيف أنه تغير، بلا شك إنه سيفسر تعليقاتك، حتى إذا كانت صحيحة، باعتبارها حقداً عليه.

وتعتبر تلك القاعدة الأساسية صحيحة إذا أصبحت المدير، فإذا كان أسلوبك فى نقد زميلك مؤثراً، واستمر فى القيام بما يفيد، أما إذا كان نقدك السابق سبباً فى تعارض أو صراع، فبدلاً من أن تكتفى بالجحود الذى يكون فى أحيان كثيرة نتيجة لنقد الزميل له، فإن لديك الآن سلطة العمل لتضمن النتائج التى تريدها، ويعتبر الخطأ الذى يرتكبه معظم المدراء حديثى التعيين هو إرغام مرؤوسيهم على التغيير فقط لأنهم أصبحوا الآن مدراء، بعبارة أخرى، إنهم يسيئون استخدام سلطتهم.

إن الوسيلة الأكثر فاعلية للتعامل مع المعارضة أن تشرح لزميلك السابق أنك بالتأكيد تحترم وجهة نظره، لكنك الآن مسؤول عن النتائج، وبناءً عليه، فإن مسؤوليتك هى اتخاذ القرار الذى ترى أنه الأصوب، ونتيجة لذلك، ما قد قمت به هو تحويل التركيز من امتلاك السلطة إلى تحمل المسؤولية.

وقد نفذ أحد كتاب "سيناريو" المسلسلات التليفزيونية هذه الطريقة تنفيذاً رائعاً؛ فبعد عمله ككاتب "سيناريو" لمدة سنتين ونصف، تم ترقيته إلى منتج، الأمر الذى منحه سلطة أكبر، بما فى ذلك سلطة الموافقة على "السيناريو"، وعندما انتهى أحد زملائه السابقين من كتابة مسودة "سيناريو" الأسبوع المقبل، قام المنتج الجديد بتغييرات مهمة أثارت غضب كاتب "السيناريو" الذى كان مرشحاً مثله لذلك المنصب، ومن المحتمل أن كاتب "السيناريو" الذى تم انتقاده كان غاضباً وحاقداً لأنه لم ينل الترقية. ودار بينهما الحوار التالى:

كاتب "السيناريو": لقد رأيت التغييرات التى قمت بها، وأنا لم أفهم، ما هذا؟

هل لأنك الآن أصبحت المنتج الناجح وتريد أن تسيطر على العمل؟

المنتج : أتقول إن تلك التغييرات لم تعجبك؟ حسناً، إنك تلاحظ أننى لم أقل إن هذه تغييرات نهائية، وذكرت لك أن تفكر فيها وترى ماذا يمكن أن تتخذه منها، فهدفنا أن نصل إلى أفضل "سيناريو".

كاتب "السيناريو": إننى أعرف ذلك. لكنى مازلت أتساءل ماذا سيكون الأمر إذن؟ فأنت المنتج الآن ولابد أن أقوم بكل شيء من خلالك، أولاً، لكى أصدقك القول توجد سطور عديدة مما أدخلته على النص تتنافى مع الآداب والذوق السليم.

المنتج : حسناً : ضع خطاً تحتها حتى أتمكن من القيام بأى شئ بشأنها، وينبغى أن تدرك بعض الأمور. أولاً، لا يعنى حصولى على ترقية أننى سأخبرك بما تقوم به، فإننى دائماً أوجه لك نقداً بخصوص عملك، وأنت أيضاً دائماً ما تنتقد أفكارى؛ لذا فهذا لن يتغير، كل ما سيتغير أن منصبى سيتيح لى أن أتخذ قرارات مهمة فى الأمور الحاسمة، بما يسهم فى رفع كفاءة العرض، بحيث يرقى إلى أن يترك علامة بالفعل لدى الجمهور، وأيضاً، فإننى قد عملت معك لمدة عامين ونصف، وأعلم أنك من أفضل الكتاب، فإذا اقتضى الأمر، فإننى سأستخدم سلطات لأجعلك تكتب أفضل ما لديك من "سيناريوهات" حتى تحصل على المال والشهرة اللذين تستحقهما، فإذا غضبت من ذلك، فلا بأس، فمهمتى أن أكون مسؤولاً عن

جودة "السيناريوهات"، وإننى أتوقع منك، كعادتك في الماضى، أن تتقبل انتقاداتى، وأتوقع أيضاً استمرارك فى انتقاد عملى، سواء كان فى إعداد السيناريو أو أسلوبى فى القيام بمسؤولياتى كمنتج.

كاتب "السيناريو": حسناً، إذا كنت ترى أننى كاتب متميز، فلعلك تستطيع أن تساعدنى فى الترقية أيضاً، أما الآن فهل تستطيع أن تراجع "السيناريو"؟

إن ما جعل هذه المناقشة إيجابية هو قيام المنتج بأربعة أشياء : أولاً، أنه وضح للمتلقى هدفه من النقد، وهو الحصول على أفضل "سيناريو"، فالقيام بذلك يجعل عملية النقد إيجابية ولم تخرج عن الموضوع؛ حيث إنها ركزت على "السيناريو" وليس على مسألة توجيه النقد نظراً لتغير الأدوار.

ثانياً، عندما بدأ كاتب "السيناريو" يصعد المناقشة بقوله (توجد سطور عديدة مما أدخلته على النص تنافى الآداب)، فقد ظل المنتج هادئاً، ولأنه ذو عقلية راجحة، فقد حول النقد الدفاعى إلى فرصة إيجابية من خلال تشجيع كاتب "السيناريو" على القيام بتقديم ملاحظات تفصيلية عن السطور التى تساءل عنها حتى يتمكنا من مراجعتها، مثل هذه الاستجابة تمنع الموقف من التصعيد إلى صراع خاسر لا يفوز فيه أحد.

ثالثاً، إنه قام ببراعة بنقطة أخرى من خلال إشارته إلى بعض السمات التى جعلت علاقتهما ناجحة فى الماضى، ولا سيما تبادلهما للنقد البناء، وتأكيده أنه يتوقع استمرارية ذلك، وبالتالى، أخبر كاتب السيناريو بأنه سينتقد جميع "سيناريوهاته"، وفى نفس الوقت، وضح أنه كان يقوم بذلك لمدة عامين ونصف وعلى أية حال، فإن ذلك لا يؤثر على كونه المنتج الجديد.

وأخيراً، حدد المنتج مسؤوليات وظيفته ونجح ببراعة فى جعلها تشمل الفائدة التى تعود على كاتب "السيناريو" مادياً وأدبياً.

وإذا لم تكن هذه المناقشة الخاصة قد نجحت تماماً فى إزالة المشاعر العميقة لكاتب "السيناريو" بالاستياء والحقد، فإنها عملت على تصفية الأجواء بينهما ومهدت لعلاقة بناءة ناجحة، وفى الواقع، بعد عدة شهور لاحقة، لاحظ المنتج الجديد أن الجوانب القوية فى إبداع العرض قد بدأت ترتفع أكثر مما كانت عليه سابقاً، وبمرور شهر آخر، جدد كاتب السيناريو عقده بشروط مادية أفضل وبصفة جديدة؛ حيث أصبح منتجاً مساعداً للعرض.

ومن المهم أيضاً أن تلاحظ أن بعض الأفراد يوجهون بالفعل بعض الانتقادات بمجرد أن ينالوا ترقية، فعندما كانو زملاء على نفس الدرجة الوظيفية، كانت انتقاداتهم هادئة، أما الآن فإنها عنيفة، وأرى أن وراء ذلك النقد المتصاعد أن الفرد الذي ينال ترقية يشعر بعدها أن لديه الحق فى توجيه النقد، وبعبارة أخرى، فهو يرى أن ترقيته تمنحه سلطة النقد، وبالتأكيد، فذلك أثر إيجابى للترقية نظراً لأن الفرد يشعر الآن براحة أكبر فى كشف أفكاره وآرائه، فإذا كنت المتلقى للنقد، فاستمع إلى هذه الأفكار والآراء بدلاً من أن تنسبها إلى منصب من ينتقدك، وبالتالى قد تكتسب قوة النقد البناء.

الناقد البناء

يعتبر الناقد البناء، وكذلك من يتلقى النقد بإيجابية، هو الناقد الذى ينجح فى تحقيق التأثير الإيجابى للنقد، فما هو الشئ الخاص الذى يميز هؤلاء النقاد؟

وما هى الصفات المشتركة التى يتمتعون بها؟.. إننى من خلال سنوات البحث، والخبرات المبنية على الملاحظة، وأنشطة التدريب واستشارة الخبراء قد لاحظت خمس خصائص يشتركون فيها جميعاً :-

أولاً: *تمتعهم بالوعى*، الوعى بأنفسهم، وبالآخرين، وبأهمية النقد، فالنقاد الإيجابيون دائماً ما يصرون على تنمية وعيهم بأنفسهم وبالآخرين؛ حيث إنهم يريدون أن يلموا بماهية أنفسهم لعلمهم أن ذلك سيساعدهم على خوض غمار الحياة بشكل مؤثر، ولأنهم يحرصون على الوعى بأنفسهم، كان طبيعياً بالنسبة لهم أن يتقبلوا النقد (إحدى مهام النقد الرئيسية مساعدتك فى معرفة نفسك).

إن النقاد الإيجابيين لديهم وعى أيضاً بالآخرين، وعى بمشاعرهم، وبعواطفهم، وتصرفاتهم، إذ إن وعيهم بالآخرين يمدهم بالمعلومات القيمة التى تساعدهم فى تشكيل أفكارهم وتوجيهها إلى نقد فعال عفوى.

يدرك النقاد الإيجابيون أيضاً أهمية النقد، فإنهم يعرفون دوره فى تحقيق النجاح الفردى والجماعى، (لاحظ أن النقد بالنسبة للنقاد الإيجابيين يعتبر الوسيلة الرئيسية لزيادة الوعى بأنفسهم وبالآخرين، وبالتالى فإن النتائج الإيجابية التى يصل إليها النقد تساعدهم فى زيادة رغبتهم فى كل من الوعى والنقد).

ثانياً، يعتنق النقاد الإيجابيون فلسفة تؤكد أن *الأشخاص دائماً ما يسعون لتطوير إمكاناتهم للوصول إلى الأفضل*، مما يعنى حتمياً أن الأشخاص قد لا

يكتفون بالتغيير ولكنهم يريدون أن يبذلوا قصارى جهدهم أيضاً لتحقيق هذا الهدف، ولذلك فقد ظهرت وجهة نظر من هذه الفسلفة تقول إن النقد عبارة عن وسيلة لمساعدة الأفراد ليبذلوا قصارى جهدهم.

ثالثاً، يتمتع الناقد البناء *بالمسؤولية الذاتية*، فهو يدرك الأشياء ويتصرف وفقاً لمبدأ مسؤولية الأفراد عن تصرفاتهم، وفى حالة النقد، فهو يعلم أن الخيار بيده فيما يتعلق بكيفية استجابته للنقد الذى يتلقاه، أو فيما يتعلق بكيفية توجيه النقد للآخرين، حيث يدرك تماماً أنه ليس لأحد أن يجعله انفعالياً أو يرغمه على إهانة الآخرين؛ فلأنه يتحمل مسؤولية القدرة على النقد، فهو قادر على أن يختار بإرادته أكثر الطرق فاعلية للتعامل مع كل من النقد الذى يوجهه وذلك الذى يتلقاه.

رابعاً، ينبغى فى الناقد البناء أن يكون نشيطاً، فإن تحمل الشخص لمسؤولية تصرفاته يدفع الناقد البناء ليبحث عن الوسائل التى تجعل تصرفاته أفضل مما عليه، بالنسبة له شخصياً، فإنه سينشد النقد من الآخرين لأنه يعلم أن هذا الرأى سيزيد وعيه بنفسه وبالتالى يساعدها كى يصبح شخصاً أكثر تأثيراً، وبذلك يتوافق سلوكه مع الاتجاه القائل: "من فضلك أخبرنى كيف أقوم بذلك بشكل أفضل، لأننى أريد أن أعرف رأيك".

وكما أن الناقد أيضاً يكون نشيطاً فى البحث عن سبل لمساعدة الآخرين للوصول إلى الأفضل، فهو يوجه النقد للآخرين، ولأنه يعرف قيمة النقد، ويرى أن الأفراد يريدون بذل قصارى جهدهم، وأن النقد هو الوسيلة لتحقيق تلك المهمة؛ فإن المتلقين للنقد سيتقبلونه ويتقبلون نقده باعتباره يدعو إلى هدف إيجابى.

خامساً، يجيد الناقد البناء فن النقد البناء، إذ إنه يفعل ما يعظ به، ويقوم بذلك كصفة رئيسية تتوج الصفات الأخرى، ومن خلال حرصه على هذا، فإنه يصبح النموذج الذى يحتذى به بالنسبة لكل من حوله، حيث إنه يبين لهم كيف يوجه النقد وكيف يتلقاه، أما من خلال ممارسته للنقد البناء، فإنه يعمل على زيادة وعيه بشكل

كبير بأسلوب النقد الذى يمكن أن يتعامل به مع الآخرين بشكل أفضل ومن أجل تأثير أكبر، بل إن معظمنا، يدرك أنه شعور رائع أن توجه قوة النقد البناء وأن تتلقاها.

ملحق

حصيلة النقد النهائية

(اختبار حصيلة النقد النهائية)

قَد ظهرت حصيلة النقد النهائية لحيز الوجود لأكثر من عشرين عاماً، وقد تم تصميمها لتساعدك على وضوح أفكارك، ومشاعرك، وتصرفاتك فيما يتعلق بالنقد في مجال العمل، فمن إجاباتك على الأسئلة، تستطيع جمع المعلومات التى تساعدك فى تطوير مهارتك فى توجيه النقد وتقبله.

وقد تم استخدام هذه الوسيلة بشكل فعال فى مواقف كثيرة لمساعدة المؤسسات فى اكتشاف التصرفات الشائعة التى يتعامل من خلالها الموظفون مع النقد، وأيضاً مع الانتقادات العنيفة فى نظام المؤسسة الخاص بها، وقد استخدمت أقسام التدريب هذه الحصيلة لتبدأ برامج التدريب والتنمية ولزيادة الثقة أيضاً بتلك الدورات، أما أقسام خدمة العملاء فقد وجدت فى تلك الوسيلة فاعلية كساعد العاملين بها فى توقع الانتقادات الشائعة للعملاء، وبالتالى يمكن – أن يستعدوا بشكل أفضل للتعامل مع هذه الانتقادات عند التعرض لها، أما المسؤولون عن تشكيل فريق عمل فوجدوا أن تلك الوسيلة مؤثرة فى تأكيد التواصل بين فريق العمل، فضلاً عن تطوير مهارات الفريق فى النقد.

لمزيد من المعلومات عن تعديد حصيلة النقد النهائية، وللإجابة عن أية أسئلة، أو معلومات عن تطبيق هذه الحصيلة، اتصل بمؤلف هذا الكتاب.

حصيلة النقد النهائية

أجب من فضلك عن الأسئلة التالية بالتفصيل بقدر الإمكان؛ حيث إن تحليل إجاباتك سيزودك بمعلومات قيمة من أجل مساعدتك فى تطوير مهاراتك فى توجيه النقد وتلقيه.

١- اكتب تعريفك عن "النقد":

____

____

____

٢- قيِّم درجة ارتياحك/ أو عدم ارتياحك *لتوجية* النقد :

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩

ارتياح شديد عدم ارتياح

٣- قيِّم درجة ارتياحك/ أو عدم ارتياحك *لتلقى* النقد :

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩

ارتياح شديد عدم ارتياح

٤- ما أوجه الصعوبة التى تقابلها لتوجه نقداً فى العمل:

____

____

____

٥- ما أوجه الصعوبة التى تقابلها *لتتلقى* نقداً فى العمل :

____

____

٦- أكثر الانتقادات التى أشعر بصعوبة فى *توجيهها* لأحدهم هى :

____

____

السبب ____

____

٧- أكثر الانتقادات التى أشعر بصعوبة فى *تلقيها* هى :

____

____

السبب ____

____

٨- الشخص الذى أجد صعوبة فى توجيه النقد إليه هو:

____

السبب ____

____

٩- الشخص الذى أجد صعوبة فى أن أتلقى منه نقداً هو :

____

السبب ____

____

١٠- إننى أجد صعوبة فى أن أنتقد (مرؤوسى / زميلى / مشرفى)

ومن اليسير أن أنتقد (مرؤوسى / زميلى / مشرفى)

السبب ____

____

١١- إنني أجد صعوبة في أن أتلقى نقداً من (مرؤوسي / زميلي / مشرفي)
ومن اليسير أن أتلقى نقداً من (مرؤوسي / زميلي / مشرفي)
السبب ______________________________
____
____

١٢- من أكثر الأشخاص استجابة للنقد ومن أقلهم استجابة له
____
____
السبب ______________________________
____

١٣- ثمة أفكار أخرى تود أن تضيفها إلى النقد
____
____
____

نبذة عن المؤلف

مؤلف الكتاب هو الأستاذ الدكتور هندرى ويسنجر، أحد علماء النفس الحاصلين على إجازة ممارسته، وله باع عريض فى علم النفس التنظيمى والاستشارى والعملى، وأحد رواد تطبيق الذكاء الشعورى، ويعد خبيرا فى أساليب السيطرة على الغضب كما قام بوضع أساليب النقد التدريبى ذائعة الصيت.

ألف د. ويسنجر العديد من الكتب الناجحة التى تشمل *الذكاء الشعورى فى العمل* وكتاب *د. ويسنجر لاختبار القدرات، وفاعلية الغضب وأفضل كتب نيويورك تايمز* مبيعاً *"ليس ثمة أحد كامل"*. وقد شارك فى ما يزيد على ٥٠٠ نشره إخبارية تلفازية وبرامج معلومات شملت، *أوبرا*، *صباح الخير أمريكا*، *وبرنامج اليوم*. وقد ظهرت أعماله فى كثير من الصحف والمجلات القومية، منها قسم الأعمال بجريدة *النيويورك تايمز وصحيفه يو إس إيه توداى، ومجلة بيزنس ويك*. وقد اختيرت مقالته فى جريدة *وول ستريت جورنال* كواحدة ضمن ستين من أفضل المقالات التى تظهر فى عمود المدير ويتم إعادة طبعها فى جريدة *وول ستريت جورنال* التى ينشرها مؤشر الدواجونز. كما أن مقالته فى *دليل التلفاز* التى عنوانها "علمنى التلفاز" تقرأ فى *سجل الكونجرس*.

وعملت على الاستفادة بخبرة د. ويسنجر عشرات من شركات فورتش الـ٥٠٠ والأجهزة الحكومية، وأنظمة التعليم، والمستشفيات وهيئات الصحة العقلية، وجمعية التعليم ومنظمة الرؤساء الصغار.

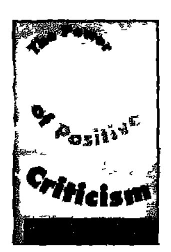
ويقوم د.ويسنجر حالياً بالتدريس فى عدد من البرامج التنفيذية وإدارة الأعمال، التى تشمل وارتون، وكورنيل، **وميت**، **وإن واى يو**، ومعهد رينسلار بوليتكنك، وويك فورست وبين ستات.

معلومات الاتصال

إذا كان لديك رغبة فى التحدث إلى د. ويسنجر أو استشارته فيما يخص مؤسستك، يمكنك الوصول إليه عن طريق

دائرة التعليم

٩٧٨-٤٦١-٩٩٢٩



قــوة
الـنـقــد الـبــنــاء

دكتور هندري ويسينجر

إن القدرة على تقديم النقد أو تلقيه بشكل ايجابي هي أمر جوهري للنجاح في مجال الأعمال، ناهيك عن النجاح في الحياة الشخصية، وهناك الكثير من المهام اليومية مثل تقييم الأداء والمشاركة الجماعية وخدمة العميل ومراقبة الجودة وإدارة الصراعات: كل هذه المهام تعتمد على تقديم النقد أو تقبله بشكل إيجابي، وهذا ليس بالأمر الهين كما أنه أمر معقد يصعب التعامل معه من الناحية العاطفية ولذلك يمكن أن يكون النقد قوة هدامة، بل إنها قد تنذر بالخطر، وعندما لا يستخدم النقد بالشكل الأمثل فربما يؤدي إلى ضياع الوظائف وتدمير الشركات، أما إذا تم مراعاة المنطق والتزام جانب الحكمة في استعماله فإنه يؤدي إلى ازدهار الشركات والارتقاء في الوظائف، وسوف يعرض لك هذا كيف تحول النقد من مواجهة سلبية تؤدي إلى تدمير العلاقات إلى تجربة مفيدة ومحفزة وبناءة لجميع الأطراف.

إشادة بكتاب «قوة النقد البناء»:

«أخيراً وبعد طول إنتظار ظهر كتاب يبرهن على أن تقديم النقد وتلقيه يزيد من النتائج الإيجابية» فهو كتاب عملي... عملي... عملي!!

- ريتا مكجلون، مدير مساعد، التعليم التنفيذي كلية وارتون لإدارة الأعمال.

....

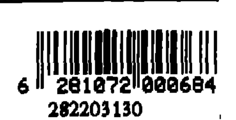
«يعرض لنا دكتور ويسينجر في هذا الكتاب كيف نستخدم النقد لنض ... لذهنية والعاطفية، ويمكننا جميعاً أن نستفيد من هذا الكتاب.

آلان بارنيز، رائد عملية القدرات الذهبية، آي. بي. إم وادفانست بيزنس ...

....

«إنه كتاب يفتح أعيننا على كيفية استخدام النقد لإخراج أفضل ما لدي ... ك، فهو كتاب يستفيد منه الجميع!»

... مدير مشارك وعميد، البرامج التنفيذية كلية ستيرن لإدارة ... يورك.



دار الأفــق DAR ALOFOK

Address : 91, Abbassia St., Cairo
Tel./Fax : (02) 6850743
Mobile : (010) 1737700 , (012) 2195382
E-mail : alofok5@hotmail.com